

# **Desenvolvimento de um modelo de negócio de comércio eletrónico B2C**

*Vasco Miguel Moreira de Sousa*

**Dissertação de Mestrado**

Orientador na FEUP: Prof. Eduardo José Rego Gil Costa



**FEUP**

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto  
Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão**

2014-01-27

*Aos meus pais, irmão e avó  
À Inês Flor*

## Resumo

Os fenómenos migratórios que afetam os países levaram desde cedo ao aparecimento de uma necessidade identificada pelos emigrantes de consumirem produtos do seu país de origem, essencialmente produtos alimentares. A procura por este tipo de produtos não foi ignorada pelas empresas e foi assim constituído o *mercado da saudade*, que ocupa um peso muito relevante nas vendas internacionais das principais marcas portuguesas.

Procurando explorar o potencial económico deste mercado, propôs-se desenvolver um modelo de negócio assente num canal de vendas *online*. Foi inicialmente realizada uma caracterização do público-alvo, da concorrência e da própria marca, com o intuito de averiguar a viabilidade do negócio e perceber o contexto do problema.

Tendo-se obtido conclusões muito favoráveis na fase anterior, foi assim possível estruturar o caminho a seguir para implementar o negócio proposto. No desenvolvimento do modelo de negócio, foram descobertas oportunidades no envio de encomendas entre emigrantes e família e amigos em Portugal, mas também na venda para o comércio local português.

Durante o presente trabalho foi possível identificar uma oportunidade económica existente num mercado pouco explorado, sendo interessante constatar que a empresa em análise apresenta boas condições para ser bem sucedida. De salientar ainda as boas perspetivas na venda de produtos portugueses para estrangeiros e na entrada da empresa através no comércio local português.

## **B2C e-commerce business model development**

### **Abstract**

The migratory phenomena that affect the countries led early to the appearance of a need identified by the emigrants of consuming products of their birthplace, especially food. The demand for this kind of products wasn't ignored by the companies and was thus constituted the *mercado da saudade*, which has a huge importance on the international sells of the Portuguese brands.

Looking for explore the economic potential of this market, was proposed a business model development on an online sells channel. Initially was performed a characterization of the audience that wants to achieve, the competitors and the own brand, trying to inquire if there is feasibility in the business and also to realize the problem context.

By obtaining very good conclusions on the previous point, was possible to organize the best way forward to implement the proposed business. In the business model development was detected some opportunities in shipping some orders between emigrants and family and friends, but also in selling to the Portuguese local trade.

During the present document is possible to identify an economic opportunity that exists in an underexplored market, being interesting to find that the analyzed company shows good conditions to have a good performance. Is also important to point the good perspectives on the Portuguese products sale to the foreign and get in the Portuguese local trade.

## **Agradecimentos**

Ao Gonçalo Costa pelo acompanhamento e conhecimento transmitido.

À Odila, à Ferreirinha, ao Gonçalo, ao Gachineiro e ao Marques pela amizade e pelo excelente ambiente de trabalho que me proporcionaram diariamente.

Ao Ricardo e ao Sá pelo companheirismo e pela ajuda no projeto.

À restante equipa do e-Commerce Sonae MC pela forma como me receberam e por mostrarem-se sempre disponíveis para colaborar no meu trabalho.

Ao Professor Eduardo Gil da Costa pela orientação dada no desenvolvimento do documento.

Aos meus pais, à minha avó e ao meu irmão pela estabilidade que sempre me transmitiram.

Aos meus amigos José Tiago, Marco, Caseira e China pelo apoio demonstrado.

À Inês Flor por estar sempre presente e pela força e alegria que me transmitiu ao longo do projeto.

## Índice de Conteúdos

1	Introdução.....	1
1.1	Apresentação da Empresa.....	1
1.2	Descrição do projeto .....	2
1.3	Objetivos .....	3
1.4	Dificuldades sentidas .....	3
1.5	Metodologia seguida .....	3
2	Enquadramento teórico .....	4
2.1	E-Commerce.....	4
2.2	Análise da situação competitiva da empresa .....	5
	Análise PEST .....	5
	Modelo das cinco forças de Porter .....	8
	Análise SWOT.....	10
2.3	Estruturação do modelo de negócio.....	10
	Missão.....	10
	Visão .....	11
	Marketing mix .....	11
3	Motivações para o desenvolvimento do projeto.....	14
3.1	Situação passada, presente e futura da marca.....	14
3.2	A emigração .....	15
	Um assunto atual .....	15
	Os números .....	17
	As comunidades.....	19
3.3	A concorrência .....	20
	Concorrência direta e indireta .....	20
	Análise da concorrência direta .....	21
3.4	Resumo da análise do ambiente.....	24
3.5	Porquê avançar? .....	26
4	Estruturação do modelo de negócio .....	28
4.1	Missão e visão do projeto.....	28
4.2	Modelo de entrada no mercado .....	28
4.3	Modelo principal e outras variantes do negócio .....	29
4.4	Caracterização das fases do projeto.....	30
4.5	Canal B2B.....	32
4.6	Marketing Mix.....	33
	Produto.....	33
	Preço .....	35
	Distribuição.....	36
	Promoção .....	38
5	Conclusões e perspectivas de trabalho futuro.....	42
5.1	Conclusões .....	42
5.2	Perspetivas de trabalho futuro .....	42
	Canais de venda online para estrangeiros .....	43
	Estratégia complementar com outras insígnias do grupo .....	43

Referências.....	46
ANEXO A: Secções e gama disponibilizada pelo <i>Portugal ao Domicílio</i> .....	48
ANEXO B: Secções e gama disponibilizada pelo <i>Matar Saudades</i> .....	49
ANEXO C: Comparação de preços entre o Continente, o <i>Portugal ao Domicílio</i> e o <i>Matar Saudades</i> .....	50
ANEXO D: Taxas, tempos de entrega e empresa transportadora utilizada pelo <i>Portugal ao Domicílio</i>	51
ANEXO E: Taxas, tempos de entrega e empresa transportadora utilizada pelo <i>Matar Saudades</i> .....	52
ANEXO F: Variação do preço dos concorrentes locais comparativamente com o Continente .....	53

## **Siglas**

B2C - *Business to Consumer*

B2B – *Business to Business*

PIB - Produto Interno Bruto

UE – União Europeia

EFTA - *European Free Trade Association*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

EUA - Estados Unidos da América

ESN - *Erasmus Student Network*

EDI - *Electronic Data Interchange*

EMOTA - *European Multi-channel and Online Trade Association*

PEST - Político-legais, económicas, socioculturais e tecnológicas

PVD - Países em vias de desenvolvimento



## Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura empresarial do grupo Sonae.....	1
Figura 2 - Volume de vendas via <i>e-Commerce</i> (em mil milhões de euros) .....	5
Figura 3 - Modelo das cinco forças de Porter .....	8
Figura 4 - Principais destaques da história da marca Continente .....	14
Figura 5 - Números anuais de novos emigrantes portugueses.....	16
Figura 6 - Taxa de desemprego em Portugal (%).....	16
Figura 7 – Principais concorrentes.....	20
Figura 8 - Lista de concorrentes indiretos.....	21
Figura 9 - Comparação de preços para um cabaz alimentar .....	23
Figura 10 – Matriz <i>SWOT</i> .....	24
Figura 11 - Caracterização da primeira fase do projeto .....	30
Figura 12 - Caracterização da segunda fase do projeto.....	31
Figura 13 - Caracterização da terceira fase do projeto .....	31
Figura 14 - Gama alimentar e não-alimentar disponibilizada em cada fase .....	34
Figura 15 - Variação do preço dos concorrentes locais comparativamente com o Continente ....	35
Figura 16 - Soluções logísticas adotadas pelo <i>e-Commerce</i> Sonae MC.....	37
Figura 17 - Canais de divulgação interna .....	38
Figura 18 - Canais de divulgação externa .....	39
Figura 19 - Promoção nos jogos da Seleção e envolvendo jogadores portugueses .....	40
Figura 20 - Cadeia logística envolvida no comércio local português .....	43
Figura 21 - Esquema de entrada no mercado de outras insígnias do grupo Sonae.....	44

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Principais variáveis da análise PEST .....	7
Tabela 2 - Determinantes das cinco forças competitivas .....	9
Tabela 3 - Variáveis dos quatro grupos do <i>marketing mix</i> .....	12
Tabela 4 - Correspondência entre os 4 P's e os 4 C's .....	13
Tabela 5 - Principais países de destino da emigração portuguesa (em número de emigrantes). ..	18
Tabela 6 - Países em que a emigração portuguesa tem mais peso .....	19
Tabela 7 - Principais dados financeiros e características relevantes.....	22

# 1 Introdução

A presente dissertação foi realizada em contexto empresarial no e-Commerce Sonae MC, no âmbito do Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

No âmbito da dissertação surgiu o desafio de desenvolver um modelo de negócio de comércio eletrónico B2C, procurando avaliar a potencialidade da empresa em investir na venda de produtos de origem nacional aos emigrantes portugueses.

Este capítulo introdutório inicia-se com uma breve apresentação da empresa-mãe, a Sonae, destacando-se a operação do e-Commerce Sonae MC, empresa na qual se realizou o projeto. De seguida é realizada uma descrição do projeto, com uma contextualização das motivações do mesmo, passando pela definição dos principais objetivos que se pretende atingir e dos desafios centrais ultrapassados. A concluir apresenta-se a estrutura seguida ao longo do documento.

## 1.1 Apresentação da Empresa

A Sociedade Nacional de Estratificados, SONAE, foi constituída em 18 de Agosto de 1959, assumindo-se hoje como uma marca de referência nacional e um dos maiores empregadores portugueses, contando com cerca de 40 mil trabalhadores. A empresa orienta a sua visão no sentido de se tornar uma multinacional, estando já presente em 66 países e apresentando um volume de negócios de 5.379 milhões de euros em 2012.



**Figura 1 - Estrutura empresarial do grupo Sonae**

(Sonae. 2013. "Negócios Core, Parcerias Core, Negócios Relacionados, Investimentos Ativos". Áreas de Negócio. Acedido a 13 de Novembro de 2013. <http://www.sonae.pt/pt/sonae/areas-de-negocio/>.)

Quando se analisa a estrutura empresarial da Sonae é possível constatar a diversidade de áreas de negócio que esta abrange, mas é no setor do retalho que a empresa concentra as suas principais atenções, dividindo a sua operação pela área alimentar (Sonae MC) e não alimentar (Sonae RP), com esta última a ter um foco nas modalidades moda, desporto e eletrodomésticos. Para além destas duas principais áreas de negócio, a empresa desenvolve negócios num modelo de parceria na gestão de centros comerciais (Sonae Sierra) e nas

telecomunicações, *software* e sistemas de informação e media (*Sonaecom*). Há ainda a destacar a Sonae RP, onde é realizada a gestão do património imobiliário de retalho, que é complementada pela área de Gestão de Investimentos, que planeia e executa o plano de fusões e aquisições.

A Sonae MC é a área de negócio com maior impacto nos resultados obtidos, sendo responsável por 61% do volume de negócios gerado em todo o grupo. Esta empresa abrange as insígnias Continente e Continente Modelo (hipermercados), Continente Bom Dia (supermercados de conveniência), Bom Bocado (cafetaria e restaurantes), *Book.it* (livraria/papelaria) e *Well's* (saúde, bem estar e ótica). O desenvolvimento desta área de negócio acompanhou as novas tendências, tendo sido criado um canal de vendas *online* em 2001, através da empresa e-Commerce Sonae MC, onde foi desenvolvido este projeto.

O e-Commerce Sonae MC é uma empresa que opera sob a alçada da Sonae MC, assumindo a responsabilidade de lançar e gerir os negócios de retalho alimentar *online*. Com 450 mil clientes registados, 12 milhões de visitas anuais e 100 milhões de exibições de páginas por ano, aproveita o crescimento exponencial da internet e uma sociedade cada vez mais pressionada pela indisponibilidade de tempo para oferecer um serviço cómodo e prático.

A operação do e-Commerce Sonae MC engloba todos os processos inerentes a uma determinada compra realizada na loja *online* do Continente, desde o momento em que o cliente coloca a sua encomenda, passando pela operação de *picking* dentro da loja até à entrega em casa do cliente. As várias equipas que compõem a empresa são ainda responsáveis pela gestão dos conteúdos colocados na página *web*, pelas operações de faturação das várias encomendas e pelo serviço de apoio ao cliente. Relativamente à distribuição, a operação divide-se estrategicamente por 15 lojas localizadas em Albufeira, Coimbra, Covilhã, Guimarães, Leiria, área metropolitana de Lisboa (7), área metropolitana do Porto (2) e Viseu.

## **1.2 Descrição do projeto**

O canal de vendas *online* dos hipermercados Continente foi criado em 2001, procurando oferecer um serviço prático e cómodo, tendencialmente dirigido a um público-alvo jovem e com pouca disponibilidade para se dirigir a uma loja física para realizar as suas compras. Neste sentido, e por muitos anos, a direção estratégica do e-Commerce Sonae MC não se desviou da área alimentar, no sentido de oferecer um serviço que se equiparasse, tanto quanto possível, a uma compra numa loja física.

Com a maturação dos processos do negócio na área alimentar, o desenvolvimento da empresa procurou novos horizontes na área não-alimentar. A aposta nesta nova área traz novos negócios com grandes vantagens logísticas, ao não contemplar o transporte de produtos alimentares e ao simplificar a entrega da encomenda, conseguindo ainda cobrir áreas de negócio que não seriam contempladas na loja física.

Conciliando esta estratégia de diversificação de negócio com orientações definidas pelo grupo Sonae, assentes na expansão internacional e no desenvolvimento ainda mais profundo da ligação de proximidade e confiança com os portugueses, surgiu a proposta que originou o projeto desenvolvido na presente dissertação. Procurando chegar a um público-alvo muito vasto, e que evidencia passar por uma fase de crescimento do seu número, procura-se desenvolver um modelo de negócio *online* B2C que faça chegar os produtos de origem nacional aos emigrantes portugueses espalhados pelo mundo, grupo que é frequentemente denominado por *mercado da saudade*.

### **1.3 Objetivos**

Este trabalho tem como principal objetivo o desenvolvimento de um modelo de negócio assente num canal de vendas *online*, que possibilite a um cidadão português no estrangeiro comprar produtos de origem nacional, entrando assim no *mercado da saudade*.

Constitui também um objetivo do projeto obter conclusões sobre fatores que atestem a sua viabilidade e forneçam pistas para uma melhor definição, através de uma caracterização do público-alvo, da concorrência e da empresa que pretende entrar no mercado.

### **1.4 Dificuldades sentidas**

Ao longo do trabalho surgiram desafios que obrigaram a adotar regras especiais e a fazer um esforço extra na procura da melhor solução para cada caso.

A caracterização precisa do público-alvo apresenta-se como uma tarefa de grande complexidade, por se tratar de um grupo bastante heterogéneo, com perfis socioculturais muito diversos. Este facto traduz-se numa elevada dificuldade para realizar o posicionamento ideal que contemple todos os segmentos, problema sentido desde a estruturação da gama de produtos até à formulação da estratégia de promoção.

Apesar do fenómeno da emigração portuguesa ser estudado por várias entidades governamentais e não-governamentais, é ainda impossível avançar com o número oficial de emigrantes portugueses, devido a vários fatores que serão abordados durante o trabalho e que não permitem que seja realizada uma contagem exata.

O desconhecimento do número total de portugueses no exterior e a sua distribuição geográfica trazem um problema acrescido na avaliação rigorosa do potencial económico do *mercado da saudade*.

Finalmente, é de salientar o facto de este projeto ser um dos primeiros a avançar dentro da estratégia de internacionalização do e-Commerce Sonae MC, o que constitui um desafio acrescido devido à empresa não possuir experiência na área, havendo assim a necessidade de explorar novos caminhos.

### **1.5 Metodologia seguida**

Na estruturação deste documento procurou-se seguir um caminho que assegurasse a correta interpretação dos vários fatores que originaram o aparecimento do projeto e as etapas ultrapassadas para se obter um desenvolvimento otimizado deste.

Foram então investigadas as principais áreas envolvidas no negócio, optando-se por expressar as principais conclusões sobre a viabilidade do negócio numa matriz *SWOT*, apresentando assim as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças detetadas.

Após esta fase de caracterização do mercado, a estruturação do negócio contemplou várias reflexões sobre a melhor estratégia a seguir, tendo sido utilizado o *marketing mix* para uma definição precisa desse mesmo caminho.

## 2 Enquadramento teórico

Na explicitação do presente projeto torna-se fundamental incidir uma análise teórica sobre o canal de vendas que vai suportar o seu desenvolvimento, o canal *online*. Foi também incidida uma investigação sobre a análise interna e externa de um mercado, finalizando com uma abordagem sobre a implementação de um plano de vendas para se chegar ao cliente de modo eficiente.

### 2.1 E-Commerce

O comércio eletrónico, ou *e-commerce*, apresenta-se como uma ferramenta com uma grande correlação com o processo de maturação da internet.

O conceito foi definido por Kalakota e Whinston (1996) como “uma metodologia moderna de negócio que responde às necessidades das organizações, comerciantes e consumidores de vender e comprar a um preço mais reduzido, enquanto é melhorada a qualidade dos bens e serviços e cresce a velocidade do serviço de entrega. O termo é também aplicado à utilização de redes de computadores para pesquisar e retornar informação de suporte à decisão humana e empresarial na tomada de decisões.”

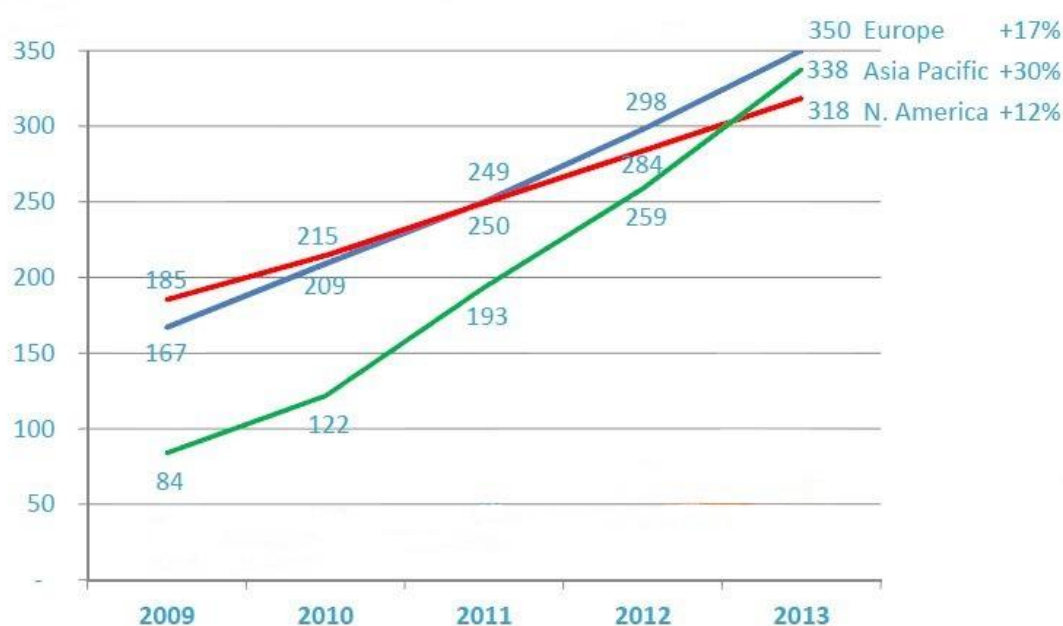
Já os autores Kestenbaum e Straight (1996) classificam o comércio eletrónico como “a compra e venda de informação, produtos e serviços através da rede de computadores...”, acrescentando ainda que se trata de uma “... integração do *email*, da transferência de fundos eletrónica, da *Electronic Data Interchange* (EDI) e de técnicas similares que constituem um sistema eletrónico de funções empresariais.”

A EDI assumiu um papel fundamental no desenvolvimento do comércio eletrónico, tendo sido a primeira abordagem conhecida, beneficiando largamente as organizações ao permitir que a troca de informações intraempresarial e entre empresas fosse realizada via eletrónica, substituindo os tradicionais documentos em papel.

Kalakota e Whinston (1996) adotam ainda uma classificação das atividades que podem ser realizadas através do comércio eletrónico:

- Transações entre uma empresa e um consumidor, *Business to Consumer* (B2C), e entre duas empresas, *Business to Business* (B2B), através de redes públicas com o propósito de realizar compras ou operações bancárias *online*;
- Transações entre parceiros utilizando a ferramenta EDI;
- Transações de recolha de informação, sendo um bom exemplo disso os estudos de mercado;
- Transações que promovam a distribuição de informação, onde se incluem as atividades de publicidade, vendas e *marketing*.

O comércio eletrónico é hoje em dia um canal de vendas que entra obrigatoriamente na consideração de qualquer empresa que pretenda vender um determinado produto ou serviço. As compras *online* têm sofrido um aumento exponencial nos últimos anos, tal como pode ser constatado na figura 2.



**Figura 2 - Volume de vendas via e-Commerce (em mil milhões de euros)**

(Emota. 2013. "E-Commerce turnover by region". Acedido a 28 de Novembro de 2013. *The 5th Annual European e-Commerce Conference 2013.*)

## 2.2 Análise da situação competitiva da empresa

Antes de uma empresa definir a estratégia que considere ser mais apropriada para atingir o sucesso, é imprescindível que analise a sua situação competitiva dentro do mercado em que pretende atuar.

### Análise PEST

A entrada de uma empresa num determinado mercado está sempre sujeita ao ambiente externo que vai encontrar, sendo importante fazer um estudo das particularidades que o caracterizam. O conhecimento dos fatores ambientais torna-se ainda mais relevante quando se trata de um negócio internacional, uma vez que cada país tem a sua identidade própria, havendo grandes diferenças de país para país na aceitação de um novo produto ou serviço no mercado.

A análise PEST é uma ferramenta que permite identificar os agentes dinamizadores que afetam significativamente um determinado mercado, sendo possível obter uma avaliação das potenciais características que se podem encontrar ao nível político-legal, económico, sociocultural e tecnológico.

#### Condicionantes político-legais

As políticas adotadas pelo país anfitrião têm um grande impacto no sucesso do negócio, já que é muito importante que uma empresa encontre um cenário estável e minimamente atrativo para se sentir segura a investir naquele país ou região.

Um dos pontos a considerar é a atitude do governo local quanto à abertura do mercado a empresas internacionais, procurando perceber se possui uma visão protecionista ou, em sentido contrário, incentiva a entrada de capitais externos. Outra limitação que por vezes é

colocada é a imposição de contratar um número específico de trabalhadores da região, medida colocada no sentido de estimular o emprego local.

A eficácia do governo local é também um dos pontos que mais beneficia a atividade das empresas, podendo um sistema pesado e burocrático arruinar um negócio. As barreiras alfandegárias constituem um grande entrave à agilidade de atuação de uma empresa, sendo frequente a presença de inúmeras etapas burocráticas no processo de exportação. A questão legal é igualmente um obstáculo para as empresas, principalmente quando o sistema judicial se caracteriza pela morosidade na emissão dos vereditos.

Finalmente, a estabilidade governamental assume-se como um dos valores fundamentais na decisão de avançar ou não para um determinado mercado. A presença de uma cultura governamental altamente instável é muito perigosa para o funcionamento de uma empresa, principalmente quando se verifica a possibilidade de mudança de regime. Caracteriza-se o risco político através de dois níveis diferentes:

- Macro risco, que abrange mudanças políticas que afetam todas as empresas multinacionais a operar num determinado país;
- Micro risco, onde as alterações políticas afetam apenas certas indústrias ou empresas do país específico.

#### *Condicionantes económicas*

A abordagem da situação económica é essencial para uma empresa entender o comportamento do mercado e prever o desempenho operacional que poderá ter. O poder de compra dos cidadãos locais, o crescimento económico e as taxas de inflação são alguns dos aspetos que podem afetar significativamente as vendas e a política de atuação da empresa.

Neste ponto, uma empresa deve ter uma preocupação contínua com a estabilidade económica do país, devendo as taxas de inflação e o comportamento da moeda serem acompanhados de perto, sob pena da empresa não se conseguir ajustar à variabilidade económica que caracteriza aquele país.

Existe ainda uma diferenciação na classificação económica dos países, sendo a divisão feita por países desenvolvidos e países em vias de desenvolvimento (PVD), onde os últimos apresentam baixos níveis de desenvolvimento socioeconómico comparativamente com os primeiros. Verifica-se uma aposta das multinacionais numa fatia considerável dos PVD, por se tratarem de países com recursos naturais valiosos, libertando capital para melhorar as condições de vida dos seus cidadãos, o que resulta em boas oportunidades empresariais. No entanto, estes países apresentam muitas vezes riscos político-legais e económicos que não podem ser ignorados.

#### *Condicionantes socioculturais*

A cultura constitui uma das condicionantes de maior complexidade de estudo, incluindo a interpretação de conhecimentos, crenças, valores, costumes e outros hábitos que caracterizam uma determinada sociedade, havendo uma grande variação de sociedade para sociedade. A introdução de um produto ou serviço inovador não pode chocar com os princípios adotados pelo povo, caso contrário, é grande a probabilidade de não haver qualquer aceitação por parte deste.



A atuação da empresa e do gestor nomeado para esse país deve apresentar uma sensibilidade cultural nas práticas de negócios, procurando diminuir o fosso cultural existente nas formas de atuação e negociação empresarial.

#### *Condicionantes tecnológicas*

A tecnologia tem também impacto na caracterização ambiental ao influenciar a produtividade, o emprego, as relações interpessoais e a própria estrutura das organizações, sendo importante a investigação sobre o nível tecnológico patente no país anfitrião.

O nível de implementação da tecnologia deve ser então considerado pela alta-direção, procurando averiguar de que forma é que pode afetar as operações e as fontes de matérias-primas, de energia e de transporte (Donnelly, Gibson e Ivancevich 2000)

#### *Principais variáveis em estudo*

Após se ter aprofundado o conteúdo de cada condicionante envolvida na análise PEST, deve ser desenvolvida uma conclusão sobre as principais variáveis que devem ser abordadas na investigação de cada ponto, tal como pode ser observado na tabela 1.

**Tabela 1 - Principais variáveis da análise PEST**

(Teixeira, Sebastião. 2005. “Análise PEST”. *Gestão das Organizações*, 51. Lisboa: McGraw-Hill.)

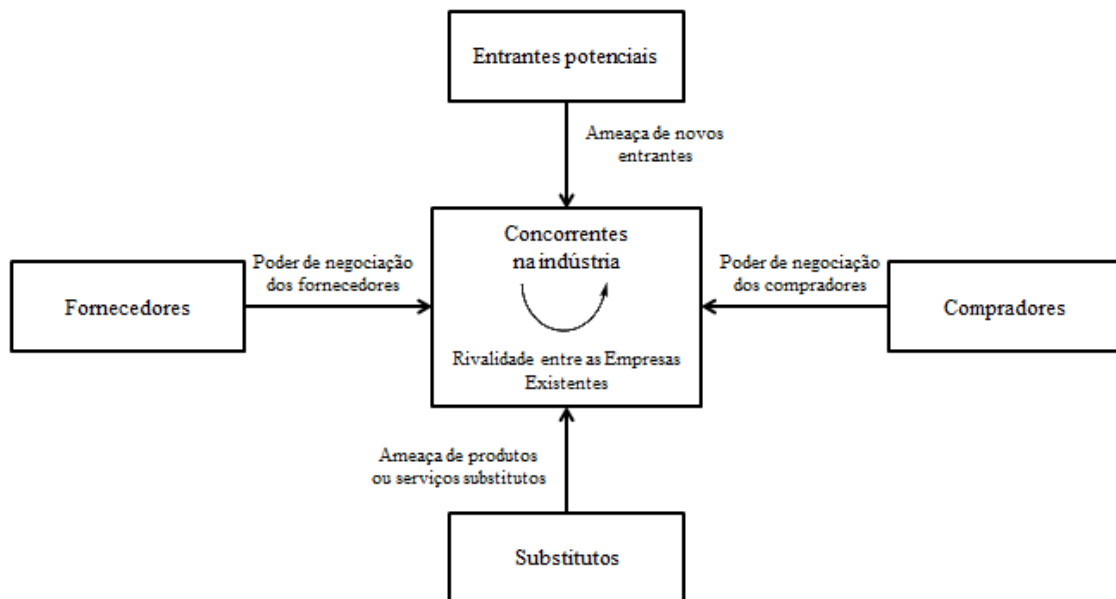
<b>Variáveis Político-legais</b>	<b>Variáveis Económicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade do governo</li> <li>• Legislação comercial</li> <li>• Leis de proteção ambiental</li> <li>• Legislação fiscal</li> <li>• Legislação laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto nacional bruto (tendência)</li> <li>• Taxa de juro</li> <li>• Taxa de inflação</li> <li>• Nível de desemprego</li> <li>• Custo (e disponibilidade de energia)</li> </ul>
<b>Variáveis Socioculturais</b>	<b>Variáveis tecnológicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição do rendimento</li> <li>• Taxa de crescimento da população</li> <li>• Distribuição etária da população</li> <li>• Estilo de vida (e atuação)</li> <li>• Tipo de consumo</li> <li>• Mobilidade social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento do governo</li> <li>• Foco no esforço tecnológico</li> <li>• Velocidade de transferência de tecnologia</li> <li>• Proteção de patentes</li> <li>• Aumento da produtividade (através da automação)</li> </ul>

### Modelo das cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças de *Porter* foi desenvolvido por Michael Porter, professor da *Harvard Business School*, mundialmente reconhecido como especialista em estratégias corporativas. O seu trabalho ficou registado em vários livros e artigos, sendo utilizado para este enquadramento teórico o livro *Estratégia Corporativa: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência* de 1989.

O modelo concebido por Porter tem o objetivo de suportar o desenvolvimento de uma estratégia competitiva assente na análise da indústria e da concorrência, relacionando a operação de uma empresa com a situação atual do ambiente externo. O conhecimento da estrutura industrial tem um papel importante na determinação das regras competitivas do jogo, bem como das estratégias mais acertadas para a empresa utilizar.

Porter afirma que “a intensidade da concorrência numa indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte”, defendendo que a concorrência de uma indústria está bem enraizada na estrutura económica que a suporta e ultrapassa o comportamento dos concorrentes ao depender de cinco forças competitivas. A combinação destas cinco forças, apresentadas na figura 3, permite obter mais informações sobre os resultados financeiros que se podem esperar do mercado.



**Figura 3 - Modelo das cinco forças de Porter**

(Porter, Michael. 1989. “Forças Que Dirigem a Concorrência na Indústria”. *Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, 23. Rio de Janeiro: Campus.)

Através da figura 3 é possível constatar que o modelo de Porter avalia vários cenários dentro de uma indústria. A análise dos poderes instalados incide sobre os fornecedores e compradores, procurando conhecer o poder de negociação de ambos. Por outro lado, é relevante a identificação das ameaças que se pode sofrer a médio prazo, investigando a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a ameaça de novos entrantes. O estudo dos concorrentes é também importante para se compreender o nível de rivalidade entre as empresas existentes no mercado.

A implementação do modelo de Porter numa determinada indústria comporta a análise de várias determinantes de cada uma das cinco forças competitivas, descritas na tabela 2.

**Tabela 2 - Determinantes das cinco forças competitivas**

(adaptado de: Porter, Michael. 1989. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2ªed. Rio de Janeiro: Campus.)

<b>Ameaça de novos entrantes (barreiras à entrada)</b>	<b>Ameaça de produtos ou serviços substitutos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia de escala</li> <li>• Diferenciação do produto</li> <li>• Necessidade de capital</li> <li>• Custos de mudança</li> <li>• Acesso aos canais de distribuição</li> <li>• Desvantagens de custo independentes de escala (patentes, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios estatais, curva de aprendizagem)</li> <li>• Política governamental</li> <li>• Retaliação prevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação preço/desempenho</li> <li>• Custos de mudança</li> <li>• Propensão do comprador para adquirir os produtos ou serviços substitutos</li> </ul>
<b>Poder de negociação dos fornecedores</b>	<b>Poder de negociação dos compradores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração de fornecedores</li> <li>• Inexistência de produtos substitutos</li> <li>• Importância da indústria para o fornecedor</li> <li>• Diferenciação das entradas</li> <li>• Custos de mudança de fornecedor</li> <li>• Custo em relação ao total adquirido na indústria</li> <li>• Risco de integração a jusante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração</li> <li>• Volume das compras que efetua</li> <li>• Inexistência de diferenciação</li> <li>• Custo de mudança (reduzido para o cliente e elevado para a empresa)</li> <li>• Ameaça de integração a montante</li> <li>• Informação ao dispor do cliente</li> <li>• Produtos substitutos</li> </ul>
<b>Rivalidade entre as Empresas Existentes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes numerosos ou bem equilibrados</li> <li>• Crescimento lento da indústria</li> <li>• Custos fixos ou de armazenagem elevados</li> <li>• Ausência de diferenciação ou custos de mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade aumentada em grandes incrementos</li> <li>• Concorrentes divergentes</li> <li>• Grandes interesses estratégicos</li> <li>• Barreiras de saída elevadas (ativos especializados, custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais, restrições de ordem governamental e social)</li> </ul>

### **Análise SWOT**

Para o enquadramento da situação da empresa no mercado é frequente utilizar a análise *SWOT*, criada por Albert Humphrey, que estuda o ambiente externo que rodeia a atividade da empresa, mas também os fatores organizacionais que envolvem a mesma.

A metodologia *SWOT* estabelece um enquadramento entre as competências únicas de uma empresa e as características competitivas de um determinado mercado. A gestão empresarial depara-se assim com o desafio de criar um posicionamento no mercado que permita que as competências e os recursos diferenciadores da organização constituam uma vantagem competitiva (Collis e Montgomery 2005).

Esta análise considera uma força como um elemento interno da empresa que potencializa uma melhoria da situação competitiva desta, enquanto que uma fraqueza debilita a posição da organização na entrada no mercado. Já uma oportunidade constitui uma condição do ambiente competitivo que oferece boas probabilidades da empresa ser bem-sucedida e, por outro lado, uma ameaça afigura-se como algo que pode inferiorizar a posição da empresa (Bartol e Martin 1998).

### **2.3 Estruturação do modelo de negócio**

Para uma empresa poder atingir os objetivos a que se propõe é muito importante que defina de uma forma rigorosa o seu modo de atuação no mercado, onde se destaca desde logo a missão e a visão que baseia a sua conduta. A abordagem das variáveis que compõem o *marketing mix* é também essencial para se implementar um modelo de negócio que seja atrativo junto do público-alvo.

#### **Missão**

Uma empresa não deve iniciar o caminho que ambiciona percorrer sem ter muito claro o destino a que pretende chegar. Este destino pode ser definido através da missão, onde uma organização determina os seus fins estratégicos gerais. Este enunciado deve ser redigido de forma muito global e com carácter contínuo, expressando as intenções fundamentais da alta-direção para orientar a organização no desenvolvimento futuro.

A missão apresenta-se como uma filosofia básica do comportamento da empresa e constitui o ponto de partida para se poder traçar os vários objetivos que definem as metas operacionais que se pretende alcançar. Deve ser “formalmente expressa, servindo de guia de orientação para as pessoas que trabalham, nomeadamente os grupos que a constituem e os gestores nos diversos níveis.” Tem ainda a função de “dar continuidade de orientação e uniformidade de propósitos.”

Além de passar uma mensagem interna, a missão deve-se orientar para o exterior da empresa, procurando dar a conhecer a razão de ser da sua existência.

Quando se redige a missão deve-se procurar que esta se traduza “numa declaração explícita”, sendo “breve e simples para mais fácil entendimento, flexível para durar mais tempo, e distintiva para a diferenciar das outras organizações similares.”

Por fim, importa abordar as principais informações que devem estar contidas na missão de uma empresa:

- Qual o tipo de produtos ou serviços disponibilizados;
- Quais os mercados a que se dirige;
- Qual a filosofia que norteia a sua atuação,
- Qual a visão que tem de si própria;
- Qual a imagem pública que pretende transmitir (Teixeira 2005).

### **Visão**

A definição da estratégia de uma organização passa também por um processo de caracterização a longo prazo, estabelecendo-se um cenário mais distante do que foi traçado na missão. Deve existir uma preocupação em posicionar a empresa no futuro, percebendo onde pretende estar.

O objetivo deste ponto não passa apenas por estabelecer a direção que acompanha a formulação da estratégia, mas também ser uma inspiração para toda a organização, motivando todos os trabalhadores a darem o seu máximo para alcançar o cenário ambicioso que foi traçado (Grant 2002).

Segundo Bennis e Nanus (1985) é possível encontrar uma descrição da visão como um elemento central da estratégia organizacional:

“Para escolher uma direção, um líder deve ter primeiro desenvolvida uma imagem mental de um possível e desejado estado futuro da organização... o que se denomina por visão. Uma visão contempla uma perspectiva realista, credível e atrativa do futuro da organização... com a visão, um líder constrói uma ponte importante entre o presente e o futuro.”

### **Marketing mix**

Antes de se fazer uma caracterização das componentes que formam o *marketing mix*, torna-se interessante compreender o conceito que o sustenta, refletindo sobre a função que o *marketing* desempenha na estratégia de uma organização.

Uma das definições do conceito foi lançada por Philip Kotler (2000), caracterizando o *marketing* como “um processo social onde os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e serviços de valor com os outros.”

Já Peter Drucker (1973), avança com a seguinte perspectiva: “Pode-se sempre presumir que haverá alguma necessidade de vender algo. Mas o objetivo do *marketing* é tornar a venda supérflua. O objetivo do *marketing* é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda a si próprio. Idealmente, o *marketing* deveria ser aplicado num cliente que está disponível para comprar algo. Seria apenas necessário disponibilizar o produto ou serviço pretendido.”

Importa ainda considerar a definição proposta pela *American Marketing Association* (1995), que aborda o *marketing* como “um processo de planeamento e execução da conceção, fixação de preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços que estimulam trocas que satisfazem os objetivos de um indivíduo e de uma organização.”

Esta última abordagem pode ser considerada a mais indicada para fazer uma ponte entre o conceito abordado anteriormente e o *marketing mix*, uma vez que destaca a importância das quatro componentes estratégicas na introdução de um novo produto ou serviço.

Segundo Neil Borden (1994), o “*marketing mix* é um conjunto de ferramentas de *marketing* que uma empresa utiliza para perseguir os seus objetivos de *marketing* no mercado-alvo”.

Este método foi desenvolvido por Jerome McCarthy (1996), com o agrupar das ferramentas em quatro amplos grupos, tendo-as classificado como os quatro P’s do *marketing*: *product*, *price*, *place* e *promotion*.

Estes quatro grupos (produto, preço, distribuição e promoção) possuem diversas variáveis que permitem que uma empresa obtenha informações sobre qual o melhor caminho a percorrer para chegar ao mercado-alvo com sucesso, sendo as variáveis em questão apresentadas na tabela 3.

**Tabela 3 - Variáveis dos quatro grupos do *marketing mix***

(Kotler, Philip. 2000. “The Four P Components of the Marketing Mix”. *Marketing Management*, 15. Upper Saddle River: Prentice Hall International.)

Produto	Preço	Promoção	Distribuição
Variedade de produtos	Preço de tabela	Promoção de vendas	Canais
Qualidade	Descontos	Publicidade	Cobertura
<i>Design</i>	Concessões	Força de vendas	Seleção do produto
Características	Período de pagamento	Relações públicas	Localizações
Marca	Condições de crédito	<i>Marketing</i> direto	Inventário
Embalagem			Transporte
Tamanhos			
Serviços			
Garantias			

Habitualmente, as empresas têm a possibilidade de alterar a política de preços, a dimensão da força de vendas e o orçamento alocado à publicidade a curto prazo sem grandes dificuldades. Já o desenvolvimento de novos produtos e a modificação dos canais de distribuição são atividades a serem realizadas a longo prazo. De um modo geral, as empresas realizam poucas mudanças no *marketing mix* elaborado, procurando que elas ocorram em períodos distantes (Kotler 2000).

É ainda de denotar que os quatro P’s representam a perspectiva do vendedor sobre as ferramentas de *marketing* que tem ao dispor para influenciar a compra do seu mercado-alvo. Na visão do consumidor há uma interpretação dessas ferramentas como elementos que lhe vão trazer benefícios.

Seguindo a reflexão anterior, Robert Lauterborn (1990) identificou uma correspondência entre os quatro P's abordados anteriormente e os quatro C's relacionados com o cliente, como se pode observar na tabela 4.

**Tabela 4 - Correspondência entre os 4 P's e os 4 C's**

Quatro P's	Quatro C's
<i>Product</i> (produto)	<i>Customer solution</i> (solução para o cliente)
<i>Price</i> (preço)	<i>Customer cost</i> (custo para o cliente)
<i>Promotion</i> (promoção)	<i>Communication</i> (comunicação)
<i>Place</i> (distribuição)	<i>Convenience</i> (conveniência)

Para uma empresa atingir os seus objetivos e alcançar um lugar de destaque no mercado é essencial que estabeleça uma estratégia que considere as duas perspectivas em confronto, a sua e a do cliente. As empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem corresponder às necessidades económicas e de conveniência do seu mercado-alvo através de um plano de comunicação bem elaborado (Kotler 2000).

### 3 Motivações para o desenvolvimento do projeto

O desenvolvimento de um modelo de negócio comporta várias fases de análise que devem ser percorridas, confrontando-se vários cenários possíveis e refletindo sobre qual o melhor a ser seguido. Antes de qualquer estudo sobre o modelo a seguir, é importante aprofundar os motivos que levam uma determinada entidade a equacionar avançar com tal negócio, tentando perceber quais as motivações internas e externas para fazer parte desse mercado.

#### 3.1 Situação passada, presente e futura da marca

A marca Continente começou a dar os primeiros passos em 1985, desenvolvendo desde o início um projeto que veio revolucionar o retalho alimentar em Portugal e os hábitos de consumo dos portugueses. Sob o lema *Gigantão! Barato! Uma nova raça de loja!*, abre assim o primeiro hipermercado do país, situado em Matosinhos, que se distancia largamente do supermercado tradicional, seguindo três princípios orientadores: gama variada de produtos, preços baixos e plano promocional fortíssimo. A adesão a este novo conceito de loja superou todas as expectativas e marcou o início de uma forte ligação dos portugueses com a marca, com o presidente da Câmara local na data a afirmar que foi "uma inundação, um mar de gente impressionante", sendo necessário "controlar as entradas, pedia-se às pessoas para saírem de forma a que outras pudessem entrar" (Público 2005).

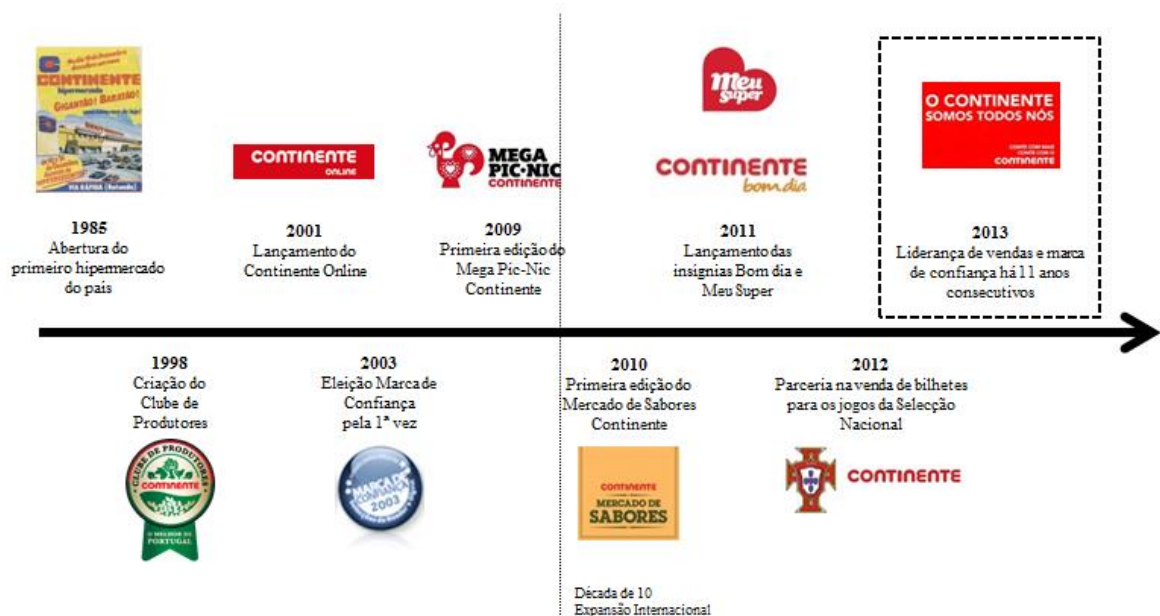


Figura 4 - Principais destaques da história da marca Continente

O desenvolvimento da marca ao longo dos anos foi seguindo diversas estratégias que permitiram que a mesma atingisse o estatuto atual:

- Promoção dos produtos nacionais, através de iniciativas como o Clube dos Produtores, programa criado em 1998 que apoia e dinamiza as vendas dos produtores portugueses de alimentos perecíveis, sendo ainda de realçar os dois eventos anuais que a empresa organiza nesta área, o Mega Picnic Continente e o Mercado dos Sabores Continente, que constituem uma montra do melhor que se faz em Portugal;



- Proximidade com os portugueses, com a criação do canal de vendas *online* em 2001 e mais recentemente com a aposta nas lojas de proximidade Continente Bom Dia e Meu Super, procurando abranger as necessidades de todos os clientes;
- Ligação a símbolos nacionais, constituindo-se como um dos patrocinadores principais da Seleção Nacional Portuguesa de Futebol, oferecendo uma proposta de valor muito atrativa aos portugueses através do desconto de 50% no seu cartão de descontos nos bilhetes para os jogos realizados em casa para a qualificação do Mundial 2014.

Estas três diretivas são seguidas atualmente pela marca, traduzindo-se na liderança das vendas no retalho alimentar em Portugal e no prémio no estudo Marcas de Confiança, premiação atribuída pelos leitores da Seleções *Reader's Digest* e que vence desde 2003. Olhando para o futuro da empresa, é importante recolher as orientações fornecidas pelo grupo Sonae, que definiu a expansão internacional como o motor de desenvolvimento da companhia para a segunda década do século XXI.

Quando se confronta a história da marca Continente, através dos princípios e valores que nortearam as estratégias adotadas, e o negócio que se propôs analisar, denota-se uma correlação lógica, com uma coerência forte que respeita o caminho traçado. A venda de produtos nacionais aos cidadãos portugueses que se encontram no estrangeiro enquadra-se dentro da estratégia de internacionalização definida pelo grupo, englobando as políticas de proximidade com os portugueses e promoção da produção nacional.

Em suma, considerando a expressão que sintetiza o posicionamento da marca, o *slogan Conte com o Continente*, torna-se ainda mais acessível explicar o claro enquadramento deste projeto na visão da empresa. Num momento em que o fenómeno emigratório afeta cada vez mais famílias portuguesas, com a saudade a ser um sentimento cada vez mais presente, o Continente consegue fazer assim com que todos os portugueses contem com ele.

### **3.2 A emigração**

Desde muito cedo que a emigração é um dos fatores que mais afeta o retrato demográfico de Portugal, com a limitação territorial e de recursos naturais e a vivência de graves crises económicas e sociais a fazerem com que o povo português olhasse para o exterior como uma solução para os problemas que enfrentava.

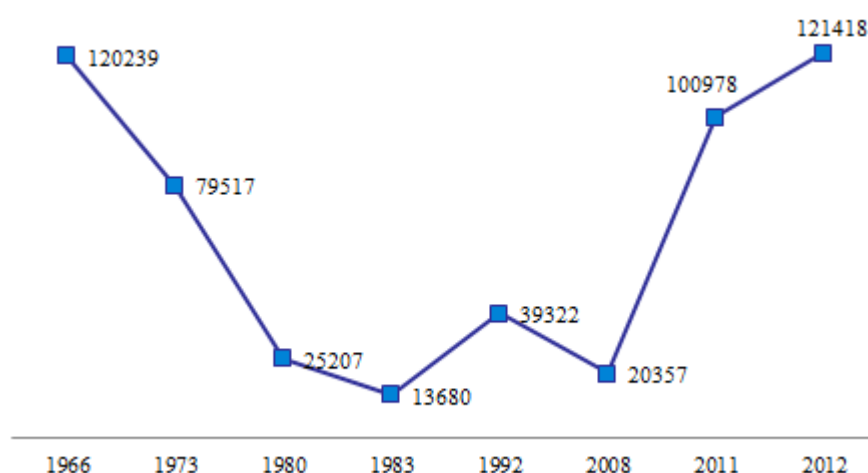
Os Descobrimentos foram o despertar desta epopeia emigratória, com a descoberta do Brasil e do caminho Marítimo para a Índia a constituírem marcos relevantes na disseminação da cultura portuguesa. Os séculos XV, XVI e XVII foram marcantes para a emigração portuguesa, com a povoação do território brasileiro e com a fixação de portugueses em terras orientais e africanas. O final do século XIX marcou outra onda de saída de portugueses para o exterior, destacando-se alguns países africanos como Angola, Moçambique e África do Sul, e com uma forte incidência nos Estados Unidos da América, Canadá e Venezuela. Já nos anos 50 do século XX iniciou-se um grande movimento de emigração para o centro da Europa, para a Suíça, Alemanha, Luxemburgo e principalmente para o território francês.

#### ***Um assunto atual***

A saída de cidadãos portugueses para o exterior é atualmente um dos assuntos mais abordados na sociedade portuguesa, com uma ampla discussão nos seus vários quadrantes, com a comunicação social a dar um grande foco ao tema com um grande número de notícias e reportagens emitidas, sendo os dados da emigração portuguesa inclusivamente utilizados

pelos partidos políticos para retirar conclusões sobre o sucesso ou insucesso das políticas adotadas.

Existe uma profunda reflexão sobre os riscos do país poder enfrentar num futuro próximo uma crise demográfica, incidindo a preocupação nos números recorde de emigração registados em 2012 (figura 5) e no progressivo decréscimo da taxa bruta de natalidade, que baixou dos 11 para os 8,5 nascimentos por cada mil habitantes nos últimos 10 anos (Pordata 2013).

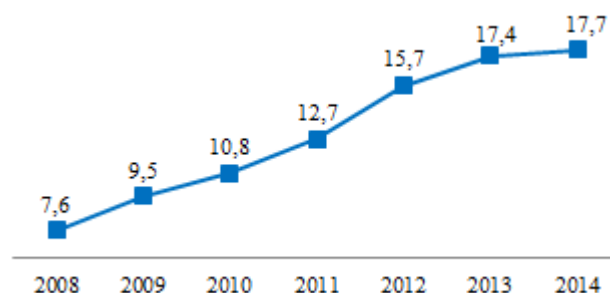


**Figura 5 - Números anuais de novos emigrantes portugueses**

(Pordata. 2013. "Emigrantes: total e por tipo - Portugal". Migrações. Acedido a 28 de Novembro de 2013. <http://www.pordata.pt/Portugal/Emigrantes+total+e+por+tipo-21>.)

Como é evidenciado na figura 5, as 121.418 pessoas que emigraram em 2012 constituem um novo recorde histórico, ao superar os números verificados no ano de 1966. Esta mesma figura demonstra que o número atingido em 2012 provém de um crescimento muito acentuado iniciado em 2008 e que coincide com o ano em que surge uma crise económica que afetou todas as economias mundiais, tendo sido muito forte o impacto na economia portuguesa com taxas de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em 2009 de - 3%.

A contração da economia portuguesa teve várias consequências negativas na vida dos portugueses, com destaque para a destruição de milhares de postos de trabalho, o que se repercutiu num aumento muito acentuado da taxa de desemprego como é demonstrado na figura 6.



**Figura 6 - Taxa de desemprego em Portugal (%)**

(Pordata. 2013. "Taxa de desemprego: total e por sexo (%) - Portugal". População Desempregada. Acedido a 28 de Novembro de 2013. [http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550).)

Com mais do dobro do número de desempregados em apenas 4 anos, a emigração torna-se uma das únicas portas de saída, verificando-se uma correlação clara entre os números da emigração portuguesa e os números do desemprego no mesmo intervalo de tempo (figuras 5 e 6).

Este novo fenómeno emigratório diferencia-se de movimentos passados por envolver uma larga faixa de pessoas com o ensino superior, que procuram um emprego no exterior por se encontrarem no desemprego, mas também por verem as suas condições de trabalho deterioradas ou mesmo por não verem as suas expectativas profissionais concretizadas. Apesar desta problemática afetar todo o mercado de trabalho, há classes profissionais que têm sido mais atingidas, como é o caso dos arquitetos, com dados da Ordem desta classe profissional a mostrarem um aumento de 600% desde 2009 no que toca ao número de certificados que possibilita o exercício da função no estrangeiro (Sol 2013). A Ordem dos Enfermeiros apresenta também um registo assinalável, com a emissão do documento obrigatório para exercer a profissão no exterior, a Declaração das Diretivas Comunitárias, a passar das 609 declarações em 2009 para 2814 em 2012 (Ordem dos Enfermeiros 2013).

Torna-se ainda importante realçar os números do desemprego jovem (faixa dos 15 aos 24 anos), que registava uma taxa de 20% em 2009, encontrando-se nos 37,7% no ano de 2012 (Pordata 2013). O acréscimo muito significativo em tão pouco tempo veio alterar um cenário que privilegiava as pessoas mais novas na procura de trabalho, tornando-se cada vez mais frequente as situações de desemprego prolongado dos jovens universitários quando concluem os seus estudos superiores.

Importa ainda referir o impacto significativo que os programas de mobilidade académica têm tido nos números da emigração portuguesa, sendo cada vez mais uma atividade procurada pelos jovens portugueses que frequentam o ensino superior. Apesar de se tratar de uma emigração temporária que pode ir de um a dois semestres no exterior, este público-alvo não deve ser esquecido pelo potencial e poder de compra que revela. Entre todos os programas existentes destaca-se o programa que promove a mobilidade entre países da União Europeia, o programa Erasmus, que registou a participação de 6484 alunos portugueses no ano letivo 2011/2012, tendo participado 52912 alunos desde o ano 2000 (UE 2013).

Pelos fatores apresentados anteriormente, a emigração é cada vez mais um tema transversal a toda a sociedade, não podendo ser confinado a uma classe social mais baixa, a um grupo de pessoas com baixa formação ou a uma população mais envelhecida, como acontecia tradicionalmente.

### **Os números**

A quantificação dos fluxos migratórios em Portugal é um enorme desafio para todos aqueles que estão ligados ao estudo desta matéria. São várias as entidades governamentais e não-governamentais que procuram fazer um retrato preciso da emigração em Portugal, tentando ainda fazer uma caracterização das comunidades portuguesas além-fronteiras, mas acabam por esbarrar em alguns fatores que tornam inviável chegar a resultados que possam ser considerados fiáveis:

- A livre circulação de pessoas no espaço *Schengen*, que abrange 26 países europeus (22 países da União Europeia e os 4 países que compõem a *European Free Trade Association* (EFTA) - Islândia, Liechtenstein, Noruega e Suíça -, permitindo que um cidadão português se desloque entre estes países sem necessidade de mostrar qualquer

documento de identificação nacional e sem obrigatoriedade de declarar a sua fixação num destes países; os restantes 6 países da União Europeia (Bulgária, Chipre, Croácia, Irlanda, Reino Unido e Roménia), apesar de não pertencerem ao Espaço *Schengen*, permitem também a entrada de cidadãos portugueses, necessitando apenas de apresentar um documento de identificação válido;

- A emigração ilegal, a que muitos portugueses recorreram e continuam a recorrer na procura de um emprego e de melhores condições de vida, ocorrendo essencialmente para os Estados Unidos da América e Canadá e para alguns países da América do Sul, não deixando qualquer rasto dos movimentos realizados;
- O desconhecimento quanto à comunidade luso-descendente, sendo um dos principais fatores apontados pelas entidades competentes, por não conseguirem traçar um retrato das segundas e terceiras gerações de emigrantes e por não se conhecer o número total nem a ligação que têm com o país do qual descendem;
- Os fluxos de regresso de emigrantes, não havendo qualquer obrigação da parte destes de declarar o seu retorno ao país, só sendo possível recolher estes dados a cada 10 anos aquando da realização dos censos.

Apesar de todas estas limitações, o Observatório da Emigração continua a encetar todos os esforços para fazer um diagnóstico da emigração portuguesa pelo mundo. Esta entidade governamental, com ligação à Secretaria de Estado das Comunidades, reúne os dados oficiais disponibilizados pelas instituições locais, mas também pelas instituições internacionais que recenseiam a entrada de estrangeiros no país ou principado em questão.

**Tabela 5 - Principais países de destino da emigração portuguesa (em número de emigrantes)**

(Observatório da Emigração. 2013. "Países de destino da emigração portuguesa".

<http://www.observatorioemigracao.pt/np4/home.html>.)

1.380.837	612.203	493.000	429.850	288.465	268.500
					
EUA	Brasil	França	Canadá	Suíça	Venezuela
200.000	138.682	120.560	113.194	111.000	88.200
					
África do Sul	Espanha	Alemanha	Angola	Reino Unido	Luxemburgo
50.157	36.082	22.663	16.430	12.787	12.133
					
Austrália	Bélgica	Moçambique	Holanda	Andorra	Cabo Verde

Os dados apresentados na tabela 5 permitem fazer uma caracterização da distribuição geográfica da emigração portuguesa, onde, por ordem de importância, se destacam os continentes americano, europeu, africano e ainda a Oceânia.

Mesmo considerando todas as dificuldades apresentadas anteriormente, é estimado pelo Observatório da Emigração e por outras entidades oficiais, o número de 5 milhões como aquele que representa o número total de portugueses a residir no estrangeiro.

### As comunidades






Os 5 milhões de portugueses que se estima que vivam no estrangeiro são o reflexo de vários fluxos migratórios verificados ao longo da história de Portugal, levando à constituição de importantes comunidades lusitanas espalhadas pelo mundo. Um exemplo disso é a afirmação das regiões denominadas *Little Portugal*, que adquiriram uma elevada notoriedade e peso cultural dentro das comunidades locais, com localizações bastante diversas como Ontário no Canadá, *Petersham* na Austrália ou Londres no Reino Unido.

A concentração de cidadãos portugueses é ainda bastante acentuada em alguns países, tendo uma representação considerável junto da população local e da população estrangeira (tabela 6). É ainda de realçar a existência de comunidades com pouca divulgação entre a sociedade portuguesa mas que ocupam um lugar destacado em regiões de localização remota, como é o exemplo da Coletividade de São Bartolomeu nas Caraíbas, território pertencente à França, onde cerca de um terço da população é portuguesa.

**Tabela 6 - Países em que a emigração portuguesa tem mais peso**

(Observatório da Emigração. 2013. "Países de destino da emigração portuguesa".

<http://www.observatorioemigracao.pt/np4/home.html>.)

	 Coletividade de São Bartolomeu	 Luxemburgo	 Andorra	 Suíça	 França
Número de portugueses entre a população estrangeira (%)	-	36,93	26,85	15,43	13,07
Número de portugueses entre a população total (%)	33,7	16,42	14,73	3,59	0,77

Esta disseminação da cultura portuguesa é acompanhada pelo movimento associativo português, que procura unir os emigrantes portugueses em momentos de convívio em redor de importantes símbolos de Portugal, como é o caso do futebol e da gastronomia. As várias paixões clubísticas no desporto-rei português fazem-se também sentir com grande intensidade em zonas de grande concentração de portugueses no exterior, como se pode comprovar pelo número de casas dos maiores clubes de futebol português, nomeadamente o Futebol Clube do Porto (34), o Sport Lisboa e Benfica (32) e o Sporting Clube de Portugal (25). A ligação dos portugueses com a comida do seu país fez com que, em 1968, na cidade de Joanesburgo, fosse criada a primeira Academia do Bacalhau, que conta hoje com 51 delegações, proporcionando momentos de união por todo o mundo.

A caracterização da emigração portuguesa deve também incidir na proveniência da mesma, uma vez que este fenómeno não afeta o país de forma homogênea, com os números a destacarem algumas regiões do país. Para além das regiões do interior norte e centro, as regiões autónomas, mais concretamente os arquipélagos da Madeira e dos Açores, são aquelas que se constituem como as zonas com maiores focos de saída de cidadãos. Estimativas avançadas pelo Governo Regional da Madeira falam de 1,3 milhões de madeirenses e descendentes a viver no estrangeiro, número bastante superior aos 267,785 mil cidadãos que habitam neste arquipélago. Já o Governo Regional dos Açores estima que existam 1,5 milhões de açorianos e descendentes no exterior, números que impressionam tendo em conta que se trata de 30% do número total de emigrantes portugueses e cerca de 6 vezes o número de habitantes (246,746 mil) das nove ilhas Açorianas.

### 3.3 A concorrência

Os dois pontos anteriores exploram a preparação da empresa para abraçar este projeto e a dimensão do público-alvo em questão. A análise interna mostra uma empresa sólida e com um grande leque de recursos financeiros e não-financeiros, onde o avançar de um projeto no *mercado da saudade* se enquadra perfeitamente nos seus valores e nas suas projeções para o futuro; no que toca ao público-alvo, estamos na presença de um potencial muito elevado, com um número a rondar metade da atual população portuguesa a residir no país e com uma forte ligação aos produtos portugueses. Resta assim avaliar o nível concorrencial deste mercado para se poder retirar uma conclusão sobre a viabilidade de avançar com um negócio nesta área.

#### **Concorrência direta e indireta**

A definição dos vários tipos de concorrência existentes no mercado em análise está dependente do posicionamento do concorrente se assemelhar ou não àquele que a empresa pretende seguir.

Apesar da proposta de valor da empresa ser apresentada mais à frente, pode-se definir um concorrente direto como aquele que adota o comércio eletrónico como canal de vendas e cujo negócio principal assenta na venda de produtos alimentares portugueses, direcionando-se claramente para o *mercado da saudade*. O cumprimento destes requisitos foi investigado, tendo sido selecionados dois concorrentes (figura 7) que serão analisados em pormenor de seguida.



**Figura 7 – Principais concorrentes**

Quanto à concorrência indireta, é facilmente perceptível que é classificada deste modo por não cumprir as condições apresentadas anteriormente na definição dos concorrentes diretos, tomando-se em consideração que é atribuída a designação de concorrência a qualquer canal de vendas que permita a um emigrante no exterior obter um determinado produto de origem nacional, o que leva ao surgimento de três tipos de concorrentes indiretos.

O primeiro nível de concorrência indireta assenta nas empresas que utilizam o canal eletrónico para vender os seus produtos, mas diferem dos concorrentes diretos pelo facto de não se focarem nos produtos alimentares portugueses. Estes, que se encontram representados na figura 8, dirigem-se a um público-alvo mais elitista, muitas vezes estrangeiro, através de produtos alimentares gourmet e de produtos *premium* de produção nacional.



**Figura 8 - Lista de concorrentes indiretos**

A restante concorrência indireta surge apoiada num canal de vendas tradicional, ou seja, através de um espaço físico de venda. Destaca-se o comércio local português no estrangeiro, habitualmente representado por estabelecimentos de pequena dimensão, como cafés e mercearias, e frequentemente localizado em territórios onde a comunidade portuguesa se faz sentir com maior intensidade.

As grandes superfícies locais de grande consumo, como supermercados e hipermercados, não são indiferentes ao peso das comunidades portuguesas e aproveitam também o potencial deste público. Assim, nas zonas de maior concentração de portugueses, os estabelecimentos locais apresentam já produtos de origem portuguesa para venda, existindo muitas vezes secções próprias com uma grande variedade deste tipo de produtos exposta.

#### **Análise da concorrência direta**

Os critérios referidos no ponto anterior para definir a concorrência direta foram seguidos com rigor e após uma investigação profunda do mercado e uma análise detalhada de vários *players*, selecionaram-se as empresas *Portugal ao Domicílio* e *Matar Saudades* como os concorrentes que seriam alvo de um estudo comparativo. Torna-se interessante iniciar esta análise com uma perspetiva das motivações de quem iniciou estes dois projetos.

O *Portugal ao Domicílio* foi criado por Luís Fonseca, formado na área de Economia e *Marketing*, que avançou com o seu projeto depois de vários desafios profissionais no exterior, sentindo, juntamente com os seus amigos, uma grande lacuna na exploração do *mercado da saudade*. Aproveitando a sua experiência profissional no setor da grande distribuição, abriu este negócio, baseado num pequeno centro logístico no Porto, local onde sedea a sua empresa.

Artur Curado e João Salviano Carmo foram os responsáveis pela fundação do *Matar Saudades*, resultante de uma ideia surgida há vários anos de exportação de ovos moles de Aveiro, região da qual são naturais. Partilhando a frustração de já terem residido no exterior e terem grandes dificuldades em aceder a produtos portugueses, concorreram a um programa de aceleração de ideias de negócio (*Energia de Portugal*) e criaram o seu projeto na sua terra-natal, Aveiro.



Após esta pequena caracterização inicial, passou-se para uma análise dos principais dados financeiros e algumas características relevantes sobre a atividade das empresas.

**Tabela 7 - Principais dados financeiros e características relevantes**

	Início de atividade	Investimento inicial	Previsão Vendas 2013	Promoção <i>Google AdWords</i>	Empregados
	Fevereiro 2013	15.000 €	70.000 €	Sim, mas com volume muito reduzido	3
	Dezembro 2012	50.000 €	60.000 €	Não	3

A tabela 7 permite retirar algumas conclusões sobre a dimensão dos dois concorrentes, podendo-se desde logo concluir que se tratam de dois projetos em maturação, que apenas se encontram em atividade há cerca de um ano, com um número de empregados que evidencia a condição de microempresas.

Os investimentos iniciais de ambos são reduzidos, mas o que importa mesmo analisar são as previsões de vendas para 2013, que correspondem a valores pouco significativos para um mercado com um potencial tão elevado, mostrando assim que a penetração destas marcas no *mercado da saudade* é praticamente inexistente.

A baixa previsão de vendas pode ser explicada pela ausência de investimento na promoção das marcas através do canal *Google AdWords*, plataforma que permite publicitar uma marca ou um produto em várias páginas *web* ou destacar no campo de pesquisa da página *web* da *Google*. Esta falta de notoriedade acaba por não dar a conhecer o conceito e não transmite qualquer sensação de confiança a um cliente que pondere realizar compras através destas insígnias.

O passo seguinte recaiu num estudo sobre o posicionamento dos dois concorrentes quanto à gama de produtos disponibilizada, tarefa importante para perceber qual a divisão que fazem para agrupar os produtos, mas principalmente para perceber se existe uma aposta numa gama diversificada. Pelos dados disponibilizados nos anexos A e B, pode-se concluir que os concorrentes não se diferenciam entre si na variedade de produtos que apresentam, apesar de possuírem visões diferentes no que toca ao tipo de secções utilizadas para expor os produtos. Há ainda a evidenciar que as duas marcas apresentam uma gama alimentar bastante completa, mas denota-se uma lacuna clara na exploração do canal não-alimentar, com poucas secções e uma variedade diminuta de produtos.

O fator preço é um dos pontos mais importantes na análise concorrencial, uma vez que a escolha do cliente é profundamente afetada pelo nível de preços praticado, sendo a internet um canal de excelência relativamente à comparação de preços, pela facilidade com que se realiza tal ação. Com o objetivo de se comparar o preço praticado pelas três marcas, o



Continente e os dois concorrentes, selecionou-se um cabaz alimentar contendo 32 produtos de origem nacional das principais marcas portuguesas, tendo em consideração que não se verificava qualquer diferença quanto ao tipo e ao conteúdo líquido do produto apresentado pelos *players* em análise. Os dados desta comparação podem ser consultados no anexo C.



**Figura 9 - Comparação de preços para um cabaz alimentar**

O resultado final da comparação entre os cabazes está patente na figura 9, havendo a registar um preço um pouco mais elevado do concorrente *Matar Saudades* em relação ao outro concorrente. Quando se confronta os dois concorrentes com a marca Continente, a diferença de preços já é bastante considerável, verificando-se preços superiores em média em 30%.

Quando se está na presença de um negócio baseado no comércio eletrónico, é imprescindível avaliar os custos extra que estão sempre associados a uma compra, nomeadamente as taxas de entrega. No sentido de obter uma análise mais detalhada das opções logísticas de cada concorrente, investigou-se também o tempo médio de entrega para um determinado destino e qual a empresa transportadora que realiza o serviço. Todos os dados reunidos, apresentados no anexo D e E, não mostram grandes diferenças de atuação entre os dois concorrentes, e constituem um importante contributo para uma tomada de decisão mais fundamentada relativamente ao posicionamento da marca Continente ao nível da distribuição.

Não se verificando diferenças significativas na proposta de valor apresentada por ambas as marcas, acabam por ser alguns serviços que estas apresentam que as diferenciam, demonstrando uma preocupação em acrescentar valor ao cliente.

O *Portugal ao Domicílio* diferencia-se desde logo pelo serviço que designa por *multiservice*, possibilitando que o cliente adquira um produto que não esteja incluído no portefólio da página *web*, incorrendo num pequeno custo suplementar fixo para poder ter esse produto disponível para si no exterior. O cliente tem também ao seu dispor a realização de serviços personalizados, feitos mediante um orçamento prévio, como o tratamento de um documento numa instituição pública, a realização de um determinado pagamento impossível de efetuar no estrangeiro ou mesmo a entrega de um presente a um familiar ou amigo.

Procurando responder a um dos pontos que mais relutância provoca a uma pessoa que pondere adquirir produtos pelo comércio eletrónico, o valor elevado das taxas de entrega, o *Portugal ao Domicílio* dá a possibilidade dos clientes reduzirem este valor. Para este efeito, disponibiliza um serviço que permite que um cliente junte as suas compras a outras realizadas por amigos da sua área de residência, agrupando os vários pedidos numa única entrega, com a garantia que o embalamento e a faturação da encomenda são feitos individualmente, mantendo a confidencialidade de cada cliente.

Já o concorrente *Matar Saudades* procura a diferenciação recorrendo a uma aposta numa estratégia de fidelização do cliente, num sistema que batizou de *Clube das Saudades*. Através deste esquema baseado em pontos, em que cada euro gasto equivale a um ponto, o cliente pode usufruir de descontos em compras futuras sempre que atingir um determinado patamar de pontuação.

### 3.4 Resumo da análise do ambiente

Nos pontos anteriores houve uma preocupação em contextualizar o problema, abordando os fatores mais relevantes envolvidos na viabilidade do desenvolvimento deste trabalho. Primeiramente, realizou-se uma análise da empresa e-Commerce Sonae MC, procurando perceber se o projeto se enquadra na estratégia que a empresa pretende seguir. De seguida foi desenvolvido um estudo do público-alvo, com o objetivo de chegar a uma caracterização do mesmo, focando na atualidade do tema da emigração na sociedade portuguesa. O terceiro ponto é também bastante relevante, tendo-se realizado uma investigação sobre a concorrência direta e indireta, havendo uma clara preocupação em obter o posicionamento das empresas que se afiguram como concorrentes diretos.

Além destes três grandes temas que se analisaram em profundidade, há ainda a destacar outros pontos menos relevantes, mas que constituem fatores que podem afetar o sucesso da implementação do projeto. Torna-se fundamental juntar todos os argumentos recolhidos e procurar obter uma visão geral e integrada do problema, no sentido de simplificar a visualização dos desafios envolvidos. Para isso, é utilizada uma ferramenta que resume a análise ao ambiente que envolve um determinado negócio, a matriz SWOT (figura 10).

#### Forças

Elevada notoriedade da marca	Forte sentimento de confiança na marca
Forte capacidade negocial com os fornecedores	Profunda ligação a símbolos nacionais
Plano de investimento ambicioso	Rede nacional de lojas físicas

#### Fraquezas

Inexperiência na distribuição internacional	Impreparação dos recursos humanos para o desafio
---	--

#### Oportunidades

Baixo nível concorrencial direto	Atualidade do tema na sociedade portuguesa
Constante diminuição das barreiras à importação	Falta de investimento dos concorrentes no canal <i>AdWords</i>
Acréscimo de valor às vendas internas	Previsão do aumento do desemprego em Portugal
Aumento da adesão a programas de mobilidade estudantil	Elevação do espírito patriótico com a crise

#### Ameaças

Heterogeneidade do público-alvo	Nível concorrencial indireto significativo
Baixa penetração do comércio eletrónico	

Figura 10 – Matriz SWOT

Iniciando a análise no quadrante superior esquerdo da figura 10, podem-se encontrar as principais forças que a empresa apresenta e que a diferencia dos restantes concorrentes do mercado:

- Elevada notoriedade da marca, com uma rede de cerca de 200 lojas que cobre todo o território continental português e ilhas, sendo ainda de destacar a estratégia agressiva que assume no capítulo do *marketing*, ao aparecer frequentemente nos vários canais publicitários;
- Forte sentimento de confiança na marca, comprovado pelo título que ostenta desde 2003 de *marca de confiança dos portugueses*, o que se traduz numa vantagem extra num negócio de comércio eletrónico, em que a confiança na utilização de uma página *web* é vital para se realizar qualquer compra;
- Forte capacidade negocial com os fornecedores, na medida em que é responsável por um peso importante das vendas das principais marcas portuguesas, devendo ainda ser considerada a ligação privilegiada que possui com os fornecedores do *Clube dos Produtores*;
- Profunda ligação a símbolos nacionais, sendo o patrocinador oficial da Seleção Nacional de Futebol e estando ainda associado em exclusividade ao popular cantor Tony Carreira;
- Plano de investimento ambicioso, que sustenta as direções estratégicas que a empresa pretende seguir e que possibilita a libertação de capital para os novos projetos;
- Rede nacional de lojas físicas, o que constitui uma vantagem logística ao ter a possibilidade de controlar com mais eficiência os *stocks* necessários.

Num cenário oposto, encontram-se os pontos negativos que a empresa apresenta e que constituem desvantagens face aos concorrentes:

- Inexperiência na distribuição internacional, não havendo qualquer negócio no portefólio atual do e-Commerce Sonae MC que seja orientado para o exterior;
- Impreparação dos recursos humanos para o desafio, sendo provável a necessidade de reforçar a equipa do e-Commerce Sonae MC nas várias áreas que suportam este negócio.

Focando agora as atenções no ambiente externo à empresa, são vários os aspetos que evidenciam as oportunidades e o potencial existente no *mercado da saudade*:

- Baixo nível concorrencial direto, tratando-se apenas de duas empresas, com pouca maturidade no mercado, pequeno volume de vendas e uma estrutura de reduzida dimensão;
- Atualidade do tema na sociedade portuguesa, despertando a atenção de cada vez mais pessoas para o flagelo da emigração e para todos os assuntos relacionados com os movimentos migratórios;
- Constante diminuição das barreiras à importação, sendo um bom exemplo disso o acordo atingido em Dezembro de 2013 pela Organização Mundial do Comércio, que facilita as trocas comerciais entre países;
- Falta de investimento dos concorrentes no canal *AdWords*, podendo-se delinear uma estratégia publicitária diferenciada assente neste meio;

- Acréscimo de valor às vendas internas, pelo sentimento de reconhecimento para com a marca dos residentes em Portugal e pelo potencial de consumo dos emigrantes aquando do retorno;
- Previsão do aumento do desemprego em Portugal, fator que está diretamente correlacionado com o aumento da emigração, estimando-se que a taxa de desemprego continue a crescer em 2014;
- Aumento da adesão a programas de mobilidade estudantil, que mobilizam milhares de estudantes universitários portugueses todos os anos;
- Elevação do sentimento patriótico com a crise, refletindo-se num claro manifesto em adquirir produtos de origem nacional para ajudar a economia portuguesa.

Por último, dá-se lugar à identificação dos cenários que podem inviabilizar o sucesso do projeto:

- Heterogeneidade do público-alvo, que se traduz numa grande dificuldade em definir o posicionamento ideal para abranger todos os segmentos, problema que se faz sentir desde a estruturação da gama de produtos até à estratégia de promoção a seguir;
- Nível concorrencial indireto significativo, principalmente o comércio local português, presente maioritariamente nas zonas onde residem as comunidades portuguesas, abrangendo assim um número considerável de emigrantes;
- Baixa penetração do comércio eletrónico, considerando especialmente a geração de emigrantes mais envelhecida e que não possui ligações às novas tecnologias.

### **3.5 Porquê avançar?**

A pergunta que sustenta o título deste ponto é vital na decisão de avançar ou não com um determinado modelo de negócio, qualquer que seja a área. Os dados apresentados anteriormente e a reflexão que foi realizada com base nestes, possibilitam que se determine a viabilidade deste negócio, mas é importante realçar a ausência de um dado muito relevante para uma tomada de decisão: o valor potencial do mercado onde se pretende entrar.

Desde o início deste projeto que houve uma grande preocupação em avaliar o potencial económico do *mercado da saudade*, mas após um estudo intensivo e prolongado deste assunto, constatou-se que este objetivo é também procurado pelas várias entidades oficiais ligadas ao tema da emigração, sem registo de casos de sucesso. Não sendo possível chegar a um resultado final que esteja assente em dados credíveis e consistentes, optou-se por não incluir qualquer previsão efetuada. No entanto, é pertinente referir que foram realizadas várias interpolações de dados económicos relacionados com a exportação de produtos portugueses, no sentido de apresentar um valor aproximado no trabalho concebido na empresa, tendo sido obtido um valor potencial de mercado muito significativo.

Reunindo todos os argumentos que sustentam os alicerces deste projeto, evidencia-se uma perspetiva futura de grande potencial para este negócio, cujo desenvolvimento constituiria uma dupla vantagem para a marca Continente: oportunidade de negócio e valorização da marca.

A oportunidade de negócio surge desde logo destacada pela vasta dimensão do público-alvo que compõe este mercado, com uma forte ligação emocional à gama de produtos que se pretende vender, o que se traduz num valor potencial de mercado difícil de ignorar. As várias

oportunidades identificadas na análise *SWOT* dão ainda mais força a esta conclusão, sendo o baixo nível concorrencial do *mercado da saudade* um dos fatores mais impulsionadores deste projeto.

As conclusões apresentadas no parágrafo anterior seriam suficientes para viabilizar o desenvolvimento de um negócio, mas o projeto em questão transcende o lado puramente económico, afigurando-se como um valor acrescentado para a imagem da marca Continente. Numa fase em que a emigração afeta a sociedade portuguesa de modo transversal, esta é a oportunidade ideal para estar próximo dos portugueses em momentos duros da sua vida, podendo ser interpretado sob a perspetiva de um projeto com moldes de responsabilidade social. Toma-se ainda uma posição clara de diferenciação face aos concorrentes do retalho alimentar nacional, podendo resultar num aporte de valor às vendas internas da marca.

## 4 Estruturação do modelo de negócio

Após se ter investigado os vários contextos que envolvem o projeto e se ter obtido uma conclusão positiva sobre a sua viabilidade, importa agora concentrar as atenções no modelo de negócio a seguir, procurando refletir acerca da estrutura que apresenta mais possibilidades de assegurar o sucesso de implementação junto do *mercado da saudade*.

### 4.1 Missão e visão do projeto

A primeira etapa na estruturação de um negócio incide num enquadramento do projeto a um nível macro, procurando transmitir uma declaração concisa sobre os fatores que norteiam a razão de existência do projeto, a missão, e sobre a posição em que a empresa se quer encontrar no futuro, a visão.

Pelo facto de serem elementos-chave na definição do melhor caminho a seguir, devendo estar em sintonia com os valores e objetivos do e-Commerce Sonae MC, a criação destas duas declarações foi feita depois de uma profunda reflexão com os administradores da empresa. Assim, surgem a missão e a visão:

#### Missão

*“A loja online de venda de produtos portugueses no exterior do Continente apresenta-se com a missão de levar ao mercado da saudade o melhor da produção nacional, apostando em preços competitivos e num serviço de excelência da marca de confiança dos portugueses.”*

#### Visão

*“Afirmar a marca Continente como aquela em que um português em qualquer canto do mundo pode contar, disfrutando do melhor que se faz em Portugal.”*

### 4.2 Modelo de entrada no mercado

O *mercado da saudade* afirma-se como uma nova abordagem para a Sonae MC, não havendo registos que permitam afirmar que exista uma ligação da empresa com o mercado em questão. O facto de se tratar de um negócio que envolve a entrada num novo mercado, faz com que seja vital averiguar qual o modelo ideal a seguir, devendo a decisão recair sobre a aquisição de um concorrente já estabelecido no mercado ou na criação de uma nova estrutura dentro do e-Commerce Sonae MC.

A escolha da melhor solução deve ser feita tendo em conta as características apresentadas pelos vários concorrentes, incluindo o e-Commerce Sonae MC, procurando chegar à conclusão sobre qual a empresa que se encontra em melhor posição para assegurar uma estrutura que permita à marca Continente vingar no *mercado da saudade*. Estudando as características dos concorrentes, dever-se-á observar se estes possuem uma estrutura organizada, penetrada no mercado e com uma dimensão que permita satisfazer os ambiciosos objetivos da marca Continente; o foco no e-Commerce Sonae MC deve averiguar se a empresa tem as condições necessárias para iniciar uma nova estrutura de raiz.

Após a investigação realizada anteriormente, mais concretamente no ponto da *Análise da concorrência direta*, ficou bem patente que os dois concorrentes se encontram ainda num processo de maturação, como se pode constatar pelos seguintes dados recolhidos:

- Negócios com um ano de atividade, o que constitui um espaço temporal curto ao nível de experiência de mercado;
- Vendas previstas entre 60 e 70 mil euros em 2013, valor bastante residual se se considerar o potencial do mercado em questão, o que denota que as marcas ainda não se impuseram junto do público-alvo, sendo as suas carteiras de clientes bastante deficitárias;
- Número de trabalhadores alocados ao projeto (três), que operam em instalações de reduzida dimensão, o que demonstra que as empresas não se encontram preparadas para um negócio que envolva outro tipo de escala, como o e-Commerce Sonae MC pretende atingir.

Já o e-Commerce Sonae MC, apoiado pelo grupo onde está inserido, possui a força económica e a capacidade de inovação e desenvolvimento para erguer um negócio que se estima ser de grande futuro para toda a companhia. Os argumentos expostos parecem evidenciar que a criação de uma nova estrutura é a opção mais vantajosa.

### **4.3 Modelo principal e outras variantes do negócio**

Quando se analisa o modelo de negócio adotado, torna-se evidente qual o objetivo primordial, considerando um público-alvo que tem dificuldade de acesso a um determinado conjunto de produtos e que via comércio eletrónico faz uma encomenda de produtos que provêm de Portugal e lhe vão ser entregues no país de emigração onde reside. Este é claramente o modelo principal e é sobre ele que assenta a dinâmica deste projeto.

A proposta de valor baseada neste modelo sofreu um intenso processo de reflexão, sendo estudados vários cenários que pudessem de alguma forma acrescentar valor ao modelo principal. É assim que surge a ideia de explorar o potencial de cruzamento de entregas entre os emigrantes que se encontram no exterior e os familiares e amigos que residem em território nacional, criando-se assim duas novas variantes do negócio, que funcionam em paralelo com o modelo principal:

- Modelo *OUT-OUT* (modelo principal) - emigrante no exterior realiza uma encomenda que lhe será entregue no exterior;
- Modelo *OUT-IN* (variante) - emigrante no exterior realiza uma encomenda que será entregue a um familiar ou amigo em Portugal;
- Modelo *IN-OUT* (variante) - familiar ou amigo em Portugal realiza uma encomenda que será entregue a um emigrante no exterior.

As duas variantes apresentadas procuram explorar uma oportunidade de negócio existente pela forte ligação emocional entre os emigrantes e as suas famílias e amigos, sentimento ainda mais acentuado pela distância a que se encontram as duas partes. O envio de encomendas nestes modelos destacar-se-á certamente nas datas especiais religiosas (Natal e Páscoa) e outras (aniversários, nascimentos, dias dos namorados), e a previsão é que o foco seja na gama não alimentar e nos cabazes. De realçar a grande vantagem do modelo *OUT-IN* no capítulo da distribuição que, contrariamente aos restantes modelos, se caracteriza pelo facto da encomenda não sair de Portugal, com custos de transporte mais reduzidos e sem barreiras alfandegárias.

Torna-se interessante referir ainda que durante o projeto houve a oportunidade de testar uma das variantes propostas, o modelo *OUT-IN*, através de uma parceria estabelecida com uma

agência de viagens do estado de Massachusetts (Estados Unidos da América), gerida por portugueses, que possibilitou que os emigrantes residentes nessa área oferecessem cabazes de Natal às suas famílias em Portugal. O negócio foi bem-sucedido e recolheu opiniões muito positivas de todas as partes, emigrantes, famílias e o próprio estabelecimento que realizou as vendas, tendo-se traduzindo numa aquisição de experiência para o e-Commerce Sonae MC e numa avaliação do potencial desta variante.

#### 4.4 Caracterização das fases do projeto

A complexidade de todos os fatores envolvidos neste projeto e o potencial de evolução que foi evidenciado pela investigação realizada, tornou essencial a realização de uma divisão do mesmo por diversas fases, procurando que a implementação deste trabalho seja bem-sucedida e feita de modo coerente.

A segmentação do projeto permite que seja realizado um posicionamento da plataforma *online* que sustentará cada uma das três fases que se prevê desenvolver, obtendo uma visão geral do que um cliente poderá encontrar. Além da previsão do período em que se iniciará cada uma das fases, será definido o tipo de página *web* utilizado, o público-alvo que se pretende atingir, a marca associada ao conceito e a(s) língua(s) utilizadas.



Figura 11 - Caracterização da primeira fase do projeto

A primeira fase, representada na figura 11, assume um papel de destaque face às duas restantes, uma vez que é a fase em que é desenvolvido o plano principal proposto neste trabalho, nomeadamente, vender produtos portugueses para os emigrantes portugueses. De acordo com as diretivas oriundas da alta-direção da Sonae MC e dos recursos disponíveis para serem alocados ao projeto, é estimado que esta fase se inicie no terceiro trimestre de 2014, utilizando uma página *web* alojada no domínio do Continente, com ligação ao tema, com a proposta a recair no endereço *saudades.continente.pt*.

Tal como foi referido, o foco serão os portugueses que se encontram emigrados, que formam o *mercado da saudade*, sendo natural que a língua a utilizar será exclusivamente a portuguesa. Aproveitando a notoriedade da marca junto da grande maioria dos emigrantes portugueses e a valorização que advém do facto de se associar a um projeto destes, opta-se por utilizar a insígnia Continente em todo o conceito, desde o endereço da página *web* até aos vários conteúdos que sejam lá colocados.



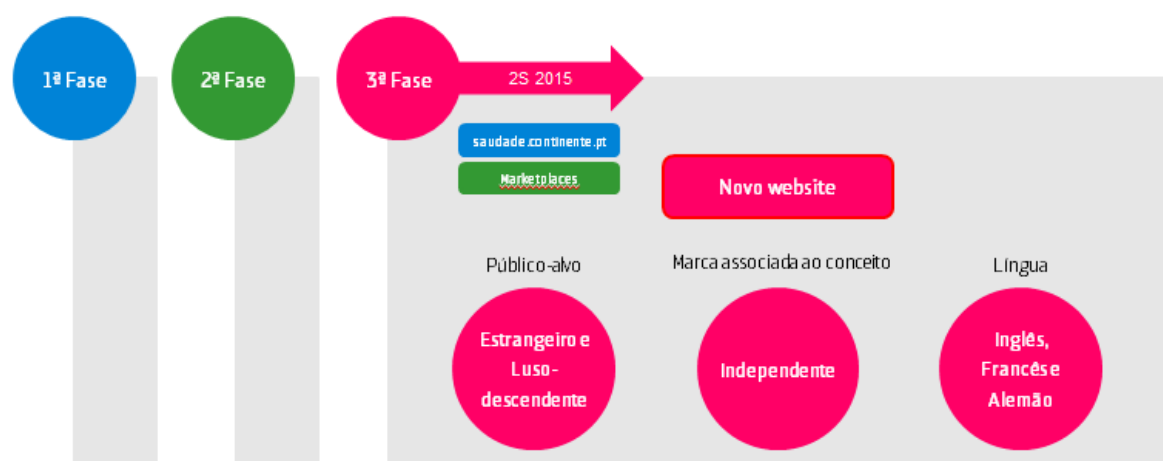


**Figura 12 - Caracterização da segunda fase do projeto**

Tanto a segunda como a terceira fase constituem visões de futuro percecionadas pela estrutura da alta-direção da empresa, afastando-se bastante da proposta de valor em que se baseia este trabalho, sendo importante referir que o avanço para a segunda e terceira fase requer uma cuidadosa avaliação dos resultados obtidos na fase inicial. No entanto, é de total relevância abordar a estratégia que se pretende seguir a médio prazo e caracterizar essa mesma estratégia.

Na figura 12 pode-se encontrar a caracterização da segunda fase, que será desenvolvida em paralelo com a primeira, ou seja, é mantida a página *web* criada inicialmente. A previsão é que o arranque aconteça no quarto trimestre de 2014, com o público-alvo estrangeiro a ser o principal alvo, procurando levar a qualidade e diferenciação dos produtos portugueses a outras nacionalidades.

A plataforma *online* que se utiliza nesta fase diferencia-se da utilizada na primeira, ao recorrer-se a um conceito denominado *marketplace eletrónico*, que consiste numa página *web* onde qualquer empresa ou particular pode colocar o seu produto à venda, dando a total liberdade de um determinado cliente poder escolher o que melhor serve as suas necessidades, havendo exemplos deste tipo de páginas *web* em todo o mundo, com o destaque a ser atribuído ao *Ebay* pela sua notoriedade. Em cada produto vendido estaria associada a marca Continente, como o comerciante responsável pela venda, sendo várias as línguas disponíveis, variando de acordo com as línguas representadas nos *marketplaces* selecionados.



**Figura 13 - Caracterização da terceira fase do projeto**

Após uma primeira abordagem superficial ao público estrangeiro, a terceira fase, esquematizada na figura 13, pretende aprofundar esta ligação, com um conceito independente, uma vez que a associação à marca Continente não tem notoriedade junto deste público-alvo. Com o arranque previsto para o segundo semestre de 2015, e estabelecendo-se em paralelo com os conceitos criados na primeira e segunda fase, a nova página *web* dirige-se também aos luso-descendentes que se tenham distanciado da língua portuguesa, sendo disponibilizados conteúdos nas línguas oficiais dos principais destinos da emigração portuguesa (inglês, francês e alemão).

#### **4.5 Canal B2B**

Apesar do presente trabalho se concentrar numa plataforma de vendas que se direciona para o consumidor privado (B2C), não foi ignorado o potencial de negócio resultante da exploração do canal empresarial, denominado canal B2B.

A avaliação deste canal focou-se no comércio local português estabelecido junto das comunidades portuguesas no exterior, onde se destaca uma extensa rede de cafés, restaurantes e supermercados, sendo ainda de salientar a presença de algumas agências de viagens que se especializam na venda de pacotes de viagens para Portugal.

A explorar este canal empresarial está o modelo principal do negócio, o modelo *OUT-OUT*, e uma das variantes, o modelo *OUT-IN*. O primeiro permitirá que os comerciantes encomendem os produtos que desejem vender no seu espaço, ou realizarem uma encomenda para satisfazer um determinado pedido de um cliente que não tenha condições de adquiri-lo pessoalmente, caso frequente nas gerações mais velhas e que não sabem como fazer uma compra pela internet. Já o modelo *OUT-IN* poderá ser disponibilizado pelos comerciantes para que os clientes dos espaços comerciais comprem junto destes artigos que pretendem oferecer aos seus familiares e amigos em Portugal.

Pelo facto de muitos dos comerciantes locais já terem contratos firmados com empresas grossistas que lhes asseguram grandes volumes de produtos da gama alimentar, o foco da operação do projeto desenvolvido deve incidir na gama não-alimentar e nos cabazes, onde se podem encontrar diversos exemplos de produtos que não são habitualmente encontrados na grande maioria dos estabelecimentos.

Após uma análise dos fatores que caracterizam o canal empresarial, surgiram as seguintes conclusões que atestam as vantagens de estar ligado a este:

- Forte ligação às comunidades, afirmando-se como os locais de reunião dos emigrantes nas suas zonas de residência, sendo espaços de grande notoriedade dentro da comunidade e utilizados sempre que se procura obter algum produto ou serviço de origem portuguesa;
- Rede de grande extensão e com uma elevada distribuição geográfica, podendo-se aferir um grande potencial de vendas no elevado número de lojas existentes nos cinco continentes;
- Alcance de um público-alvo difícil de atingir, com a frequência destes espaços a ter uma forte incidência numa faixa etária mais envelhecida e com baixos conhecimentos sobre novas tecnologias, sendo os locais indicados para chegar a um público que seria inatingível via comércio eletrónico;

- Diminuição do esforço de promoção, chegando a um número muito considerável de clientes, que são incentivados a realizar vendas dos produtos disponibilizados para aumentar os seus resultados nas vendas.

Foi também realizada uma reflexão sobre a ligação entre os clientes empresariais e os seus clientes particulares, procurando criar condições favoráveis para os comerciantes promoverem os produtos e serviços junto dos seus clientes, que podem adquirir os produtos para si ou oferecer a um familiar ou amigo a residir em território português. Deste modo, recomenda-se a disponibilização de um catálogo com o portefólio dos produtos que se podem encontrar na página *web*, devendo também ser produzidas edições especiais para datas comemorativas (Natal, Páscoa, dia dos namorados, dia de Camões, entre outros).

Para incentivar a compra por parte dos clientes empresariais, deve-se ter uma consideração especial no preço apresentado, concedendo um determinado desconto fixo em todas as compras, e praticar ainda uma política de descontos reforçada pelo volume de compras, onde se acrescenta uma dada percentagem de desconto caso o cliente compre acima de um determinado valor. De ressaltar que deverá ser tido em conta o processo de confirmação do cliente empresarial no registo na página *web*, facto comprovado através do número de identificação fiscal da empresa em questão.

#### **4.6 Marketing Mix**

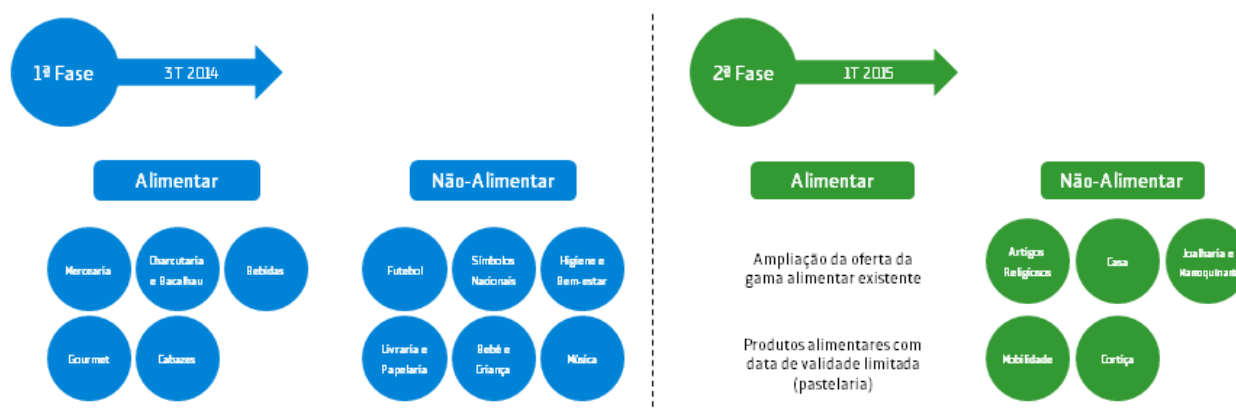
Após a caracterização superficial que foi realizada no ponto anterior, com destaque para a primeira fase, por ser a fase em análise neste trabalho, procurou-se fazer uma análise mais profunda dos principais pontos que afetam o funcionamento do negócio, recorrendo ao *marketing mix*. A reflexão sobre as variáveis que compõem esta ferramenta (produto, preço, distribuição e promoção) permite estabelecer um cenário diferenciador face aos concorrentes e influenciar a decisão do consumidor no sentido de optar pela compra.

##### **Produto**

O cuidado na definição da gama de produtos que estará disponível na página *web* é fundamental para o sucesso do projeto, sendo muito importante apostar na diversidade da gama, no sentido de não defraudar as expectativas de um cliente que procure um determinado produto tradicional que faça parte do seu imaginário popular e não o encontre. Além disso, não deve ser esquecido o fator inovação, principalmente nos produtos que estão contidos na gama não-alimentar.

Na opção apresentada de seguida, foi tido em consideração as secções e os produtos expostos pelos concorrentes, que podem ser consultados nos anexos A e B, e a forma como o Continente *online* categoriza os seus produtos.

Na figura 14 pode-se encontrar a gama que se pretende disponibilizar, havendo uma divisão por gama alimentar e não-alimentar, com a distribuição por duas fases, no sentido da implementação das gamas ser feita com o máximo cuidado junto dos melhores fornecedores e com a gama mais completa possível para cada secção.



**Figura 14 - Gama alimentar e não-alimentar disponibilizada em cada fase**

O arranque do projeto no primeiro trimestre de 2014 deve contemplar uma gama alimentar completa, uma vez que o *mercado da saudade* irá procurar com mais intensidade os produtos alimentares portugueses. Dentro desta gama, serão oferecidos produtos de mercearia, charcutaria e bacalhau, bebidas, gourmet e uma área destinada a cabazes pré-definidos. Relativamente à gama não-alimentar, serão apresentados produtos de futebol, símbolos nacionais, higiene e bem-estar, livraria e papelaria, bebé e criança e música.

Numa segunda fase, a iniciar no primeiro trimestre de 2015, procura-se que haja um desenvolvimento da gama alimentar, ampliando a oferta existente e acrescentando uma secção de produtos alimentares com data de validade mais limitada, onde se inserem os produtos de pastelaria. A gama não-alimentar também sofrerá um aumento de categorias, com produtos das áreas de joalharia e marroquinaria, casa e mobilidade, contando ainda com secções com uma forte ligação a Portugal, como é o caso da cortiça e dos artigos religiosos.

#### *Características e funcionalidades*

Existem outras características e funcionalidades que deverão ser consideradas, procurando alargar o leque de opções à disposição do cliente, com o intuito de maximizar o valor que este despende em cada compra:

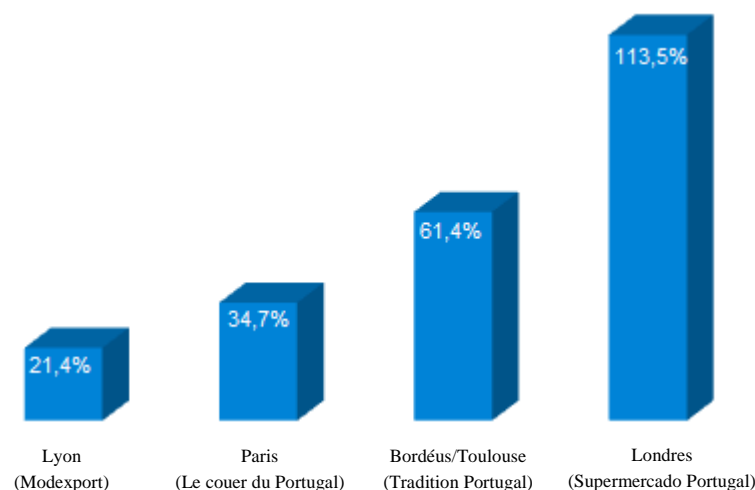
- Personalização de produtos, que constitui um acréscimo de valor ao próprio produto, sendo um exemplo disso a colocação de um nome num equipamento de futebol;
- Secção com disposição de produtos por região, através da colocação de um mapa interativo de Portugal continental e dos Açores e Madeira, o que permite que um cliente possa explorar os produtos regionais da sua terra ou uma determinada região que seja do seu agrado;
- Adoção de uma metodologia de venda cruzada, *cross-selling*, ao apresentar ao cliente artigos que se complementam aos que ele pretende comprar, constituindo-se como uma boa forma de relembrar ao emigrante um determinado produto do seu gosto que ele poderá não se lembrar; por exemplo, se um cliente estiver a pesquisar uma determinada marca de cerveja, ser-lhe-á sugerida a compra de aperitivos, por constituir uma combinação típica;
- Secções com produtos dirigidos a um público-alvo específico, como é o exemplo dos estudantes que se encontram em programa de mobilidade, destacando-se o conhecido programa Erasmus;

- Secções temporárias orientadas para datas especiais, oferecendo uma gama completa de produtos comemorativos de datas religiosas e festivas (Natal, Páscoa, dia dos namorados, dia de Portugal, etc.).

### Preço

O segundo passo do *marketing mix* incide num dos fatores com mais influência na decisão do cliente, havendo uma grande sensibilidade deste para o preço praticado pelo mercado. A definição da política de preço é dificultada por várias variáveis, desde as questões de logística e transporte, que são complexas no caso em análise, até à própria negociação com os fornecedores, que será realizada numa fase posterior à emissão deste documento pelo departamento comercial. No entanto, desenvolveu-se uma investigação sobre os preços praticados pelos concorrentes, tanto pelos concorrentes diretos como pelo comércio local português junto das principais comunidades, o que permitiu obter o posicionamento destes relativamente ao fator preço.

Os dados comparativos dos preços praticados pelos concorrentes diretos foram já apresentados anteriormente (figura 15), tendo os dois concorrentes apresentado valores cerca de 30% superiores aos apresentados pelas lojas Continente.



**Figura 15 - Variação do preço dos concorrentes locais comparativamente com o Continente**

Para se analisar o preço médio praticado pelo comércio local português, selecionaram-se alguns supermercados que servissem importantes áreas de concentração de emigrantes, investigando o preço adotado para uma série de produtos tipicamente associados ao *mercado da saudade*. Os valores obtidos foram depois comparados com os preços praticados pelos hipermercados Continente (tabelas comparativas no anexo F), sendo de realçar os preços bem mais elevados adotados pelo concorrentes locais, como se pode constatar na figura 15, com, por exemplo, o *Supermercado Portugal* em Londres a apresentar um cabaz com um preço 113,5% superior ao praticado pelo Continente.

Tal como foi referido anteriormente, a adoção da política de preço deverá ser realizada posteriormente pelo departamento comercial, sendo fundamental para essa decisão os dados disponibilizados dos preços que os concorrentes apresentam, que mostram ser bastante superiores aos preços do Continente. É importante que essa política considere uma visão de

preços competitivos, tal como é assumido previamente na missão do projeto, sendo deixada essa sugestão ao departamento comercial.

Finalmente, deve haver uma distinção entre a política de preço estabelecida para a gama alimentar e a não-alimentar, uma vez que o seu valor é percecionado de forma diferente pelo cliente. A gama alimentar é constituída por vários produtos que podem ser considerados essenciais, sendo provável que os emigrantes ainda se recordem dos preços tendencialmente reduzidos em Portugal por serem produtos de compra corrente, o que faz com que a sensibilidade do cliente para pagar um preço superior seja baixa. No plano oposto, a gama não-alimentar contém artigos cuja compra é realizada ocasionalmente, muitas vezes associada a presentes que se queira oferecer, sendo maior a flexibilidade para aplicar uma margem de lucro superior.

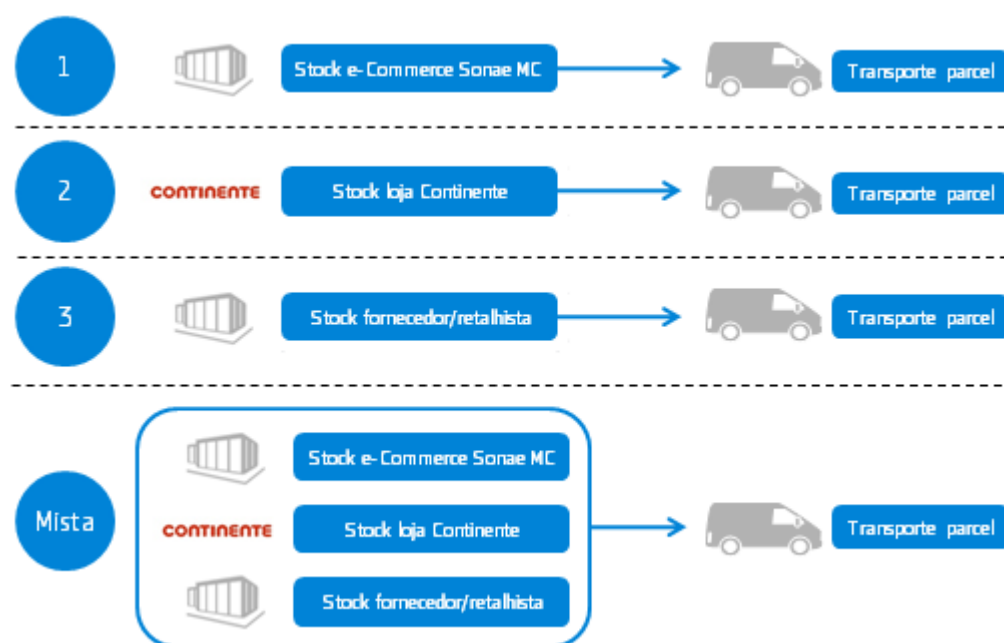
### ***Distribuição***

Na análise do ponto da distribuição relativo ao modelo de negócio que se pretende desenvolver destaca-se a vertente logística, onde se inclui o modo como a empresa se deve organizar para preparar as encomendas para expedição. O tema dos transportes foi também abordado neste trabalho.

#### ***Logística***

Na abordagem à opção logística que deveria ser escolhida neste projeto, foi tida em conta a elevada experiência do e-Commerce Sonae MC na operação logística e de transportes, que desde o início da sua atividade (2001) procura as soluções operacionais mais eficientes. Assim, são quatro os modelos adotados pela empresa nos vários negócios relativamente à concentração do *stock*, representados sob esquema na figura 16:

- *Stock* concentrado num espaço pertencente à empresa (ponto 1), podendo estar anexado a uma loja do Continente ou não, ou num armazém alugado para o efeito, subcontratando o serviço a outra empresa;
- *Stock* concentrado numa das lojas Continente (ponto 2), que possuem uma vasta gama de produtos alimentares;
- *Stock* concentrado do lado do fornecedor ou retalhista (ponto 3), que seria o responsável pela produção e armazenagem dos produtos, sendo diretamente enviados deste para o cliente final;
- Solução mista, através de uma combinação das opções consideradas nos três pontos anteriores, sendo utilizada a opção que for mais eficiente de acordo com a encomenda em questão;



**Figura 16 - Soluções logísticas adotadas pelo e-Commerce Sonae MC**

Para se poder tomar a decisão mais correta neste capítulo, é importante refletir um pouco sobre a caracterização da gama que fará parte do portefólio deste projeto. A larga maioria da gama alimentar está disponível nas lojas Continente, concluindo-se que a utilização do *stock* de uma loja é uma alternativa que deve ser tomada em consideração. Já a gama não-alimentar caracteriza-se pela sua diversidade de áreas e de fornecedores, tendo que se considerar uma solução de armazenagem de produtos por não ser economicamente viável esperar que um fornecedor entregue um produto a cada encomenda de um cliente, até pelo facto do tempo de entrega da encomenda se tornar muito longo.

A decisão recai então numa solução mista, onde o espaço que armazena o *stock* de produtos não-alimentares deve estar localizado em anexo a uma loja Continente, que vai disponibilizar toda a gama alimentar necessária. Este espaço terá também a função de embalar devidamente as encomendas, para depois serem expedidas através de transporte *parcel*. Será utilizada a opção de envio direto do fornecedor ou retalhista quando se tratar de uma encomenda não-alimentar de artigo único ou no caso de uma encomenda que contenha um artigo não-alimentar de grande volume.

#### *Transportes*

O transporte de produtos alimentares apresenta grandes desafios, sendo estes ainda mais expressivos quando se trata de um transporte internacional que se pode prolongar por vários dias. Para evitar problemas com produtos tão sensíveis, é muito importante assumir o controlo do processo logístico e acompanhar de perto todo o percurso feito pelas transportadoras, principalmente quando o transporte para outros países envolve, na maioria dos casos, diferentes transportadoras com vários intermediários a realizarem os vários percursos. Assim, é fundamental utilizar o serviço de rastreio de uma encomenda, denominado *track & trace*, que permite que a empresa que expede e o próprio cliente saibam exatamente onde se encontra a encomenda e qual a previsão de entrega da mesma.

Quanto à definição das taxas de entrega, deverá ser realizada numa etapa seguinte pelo departamento de operações e transportes do e-Commerce Sonae MC, entrando em equação os dados que se reuniram dos dois concorrentes no mercado, que apresentam valores de taxas de entrega semelhantes, como pode ser consultado nos anexos D e E.

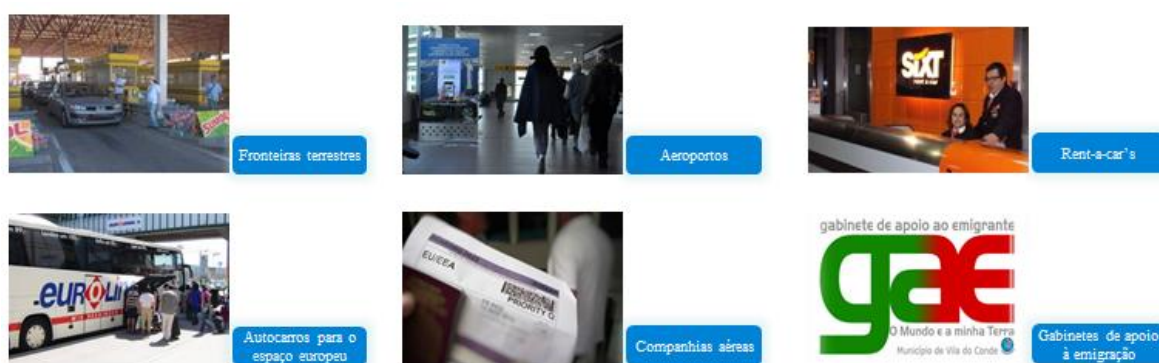
### Promoção

O último ponto abordado no *marketing mix* é preponderante para o sucesso de um negócio, uma vez que é através deste que o cliente toma conhecimento da existência do serviço/produto que uma marca pretende colocar no mercado, procurando envolver o cliente numa relação de longo prazo.

#### Canais de divulgação

A caracterização sociodemográfica que se obteve da emigração portuguesa revelou um cenário desafiante no estabelecimento das melhores práticas de divulgação da nova página *web*, visto que existe uma grande heterogeneidade nos perfis socioculturais dos emigrantes portugueses, estando distribuídos maioritariamente pelas várias comunidades portuguesas espalhadas à volta do mundo.

Conseguir chegar ao público-alvo pretendido constitui assim uma tarefa difícil, tendo surgido a ideia de investigar os momentos e locais em que se verifica maior afluência de fluxos migratórios, pontos em que a abordagem aos emigrantes se torna mais acessível. Concluiu-se que as datas das principais festas religiosas (Natal e Páscoa) e o período de férias de Julho e Agosto são os momentos que registam o maior número de entradas de emigrantes em Portugal, sendo este último período o mais significativo.



**Figura 17 - Canais de divulgação interna**

Tendo definido os momentos em que ocorrem, analisaram-se posteriormente os locais que se podem afirmar como canais de promoção de grande relevância (figura 17):

- Fronteiras terrestres, por onde passa um grande número de automóveis que transportam emigrantes portugueses, provenientes essencialmente das comunidades residentes em França e na Suíça, sendo de destacar a fronteira de Vale Formoso que, segundo dados do Observatório da Emigração, é responsável por 75% das entradas em Portugal pela via terrestre. A comunicação junto do emigrante pode incidir na colocação de placards publicitários, na distribuição de panfletos a promover o conceito e na oferta de cupões de desconto para a primeira compra realizada na página *web*;



- Aeroportos, com o avião a assumir-se como um meio de transporte cada vez mais importante junto dos emigrantes, pela redução de preços resultante da proliferação das companhias aéreas de baixo custo;
- Empresas de *rent-a-car*, que beneficiaram com o aumento do número de emigrantes portugueses que se deslocam de avião e que acabam por necessitar de recorrer a um serviço de aluguer de automóveis para se deslocarem dentro de Portugal;
- Autocarros para o espaço europeu, que ainda possuem algum peso no transporte intercomunitário de emigrantes portugueses;
- Companhias aéreas, sendo que uma das formas mais inovadoras de realizar uma comunicação direcionada para o público-alvo pretendido seria colocar publicidade sobre a nova página *web* nos bilhetes de avião dos passageiros de nacionalidade portuguesa que estivessem a viajar em voos com origem ou destino nos países com importantes comunidades portuguesas;
- Gabinetes de apoio à emigração, que formam uma rede de 90 balcões espalhados pelos municípios portugueses, que têm como objetivo informar os portugueses dos seus direitos nos países de acolhimento, entre outras questões.

Os canais de promoção interna que foram apresentados acabam por simplificar o processo de comunicação junto dos emigrantes, sendo a aproximação externa uma atividade que acarreta dificuldades acrescidas, mas que é fundamental para dar a conhecer o negócio junto das comunidades portuguesas no exterior.



**Figura 18 - Canais de divulgação externa**

Na figura 18 é possível observar as principais entidades relacionadas com os portugueses que residem no estrangeiro:

- Estações de televisão, como a *SIC*, *TVI* e *RTP*, que possuem emissões internacionais, despertando cada vez mais a atenção dos operadores locais de serviços de televisão por subscrição que veem nesta oferta uma grande possibilidade de vender o seu produto junto das comunidades portuguesas;
- Jornais, onde se destacam o *Emigrante/Mundo Português* e o *Luso Jornal*, sendo o primeiro subscrito em todo o mundo e o segundo com uma forte presença nas comunidades residentes em França e na Bélgica, constituindo meios publicitários muito fortes e bem dirigidos ao público-alvo pretendido;

- *Erasmus*, um programa cada vez mais presente na vida dos jovens universitários portugueses, tratando-se de um segmento que é muito importante ter em conta; assim, seria muito proveitoso estabelecer uma parceria com a associação *Erasmus Student Network* (ESN), que acompanha de perto a estadia do jovem português no país de destino, sendo assim possível divulgar o serviço por este canal;
- Associações em rede, que se caracterizam por se disseminarem por todo o mundo e por terem uma forte ligação entre cada casa associativa, sendo mais acessível promover a nova página *web* através destas entidades; de salientar a dimensão destas, onde as casas dos grandes clubes de futebol português e a associação academia do bacalhau ocupam um papel de relevo;
- Instituições oficiais, como a secretaria das comunidades portuguesas e a fundação luso-americana, que orientam os seus esforços no sentido de apoiar os emigrantes portugueses, procurando ainda dinamizar atividades que promovam a união dentro das várias comunidades;
- Bancos e outros serviços, sendo crescente a oferta por parte dos bancos e seguradoras nacionais dirigidas aos portugueses a residir no estrangeiro, surgindo aqui um grande potencial de parceria uma vez que estas entidades empresariais possuem uma comunicação contínua com os seus clientes no exterior.

#### *Associação a símbolos de grande popularidade*

Uma das estratégias mais utilizadas no capítulo da promoção consiste em associar uma determinada marca a símbolos que lhe tragam notoriedade, procurando partilhar os mesmos valores que estes transmitem a um determinado público-alvo.

Quando o tema é a emigração portuguesa, mais concretamente, a exploração do *mercado da saudade*, há que considerar a importância de ícones que suavizem o sentimento de distância para com o país de origem e que unam todos os portugueses à volta da mesma causa. A marca Continente apresenta uma enorme vantagem competitiva neste tipo de abordagem ao ser a patrocinadora oficial da Seleção Nacional Portuguesa de Futebol, um dos elementos de maior união em Portugal e com uma enorme projeção mediática, ao abranger todos os cidadãos de origem portuguesa.



**Figura 19 - Promoção nos jogos da Seleção e envolvendo jogadores portugueses**

A associação da marca à Seleção Nacional tem nos dias de hoje uma grande notoriedade, como é exemplificado na figura 19 com a venda de bilhetes para os jogos com desconto no cartão de descontos da marca Continente e com as iniciativas de promoção dos jogos com jogadores portugueses.

Outra das parcerias estabelecidas pelo Continente envolve o cantor português Tony Carreira, símbolo de grande popularidade entre os portugueses residentes em Portugal e nas várias comunidades portuguesas espalhadas pelo mundo. Sendo a marca a patrocinadora principal da *tournee* do cantor, seria interessante integrar alguns espetáculos no exterior e promover a imagem da marca conjuntamente.

## 5 Conclusões e perspetivas de trabalho futuro

Após todo o desenvolvimento do projeto que foi descrito nos capítulos anteriores, importa agora esboçar uma conclusão final sobre os resultados obtidos quanto ao negócio que foi proposto estudar. O trabalho que foi realizado permitiu descobrir novas pontes para o futuro que serão abordadas neste capítulo.

### 5.1 Conclusões

O trabalho desenvolvido permite compreender o potencial de negócio existente na venda de produtos de origem nacional para os emigrantes portugueses, explorando assim o denominado *mercado da saudade*. É difícil negar a oportunidade económica presente numa comunidade estimada de cinco milhões de pessoas distribuídas por todo o mundo que possui uma ligação afetiva muito grande com os produtos que se pretende vender, sendo que uma larga faixa deste grupo não lhes consegue aceder facilmente. Existe uma oferta considerável por parte dos comerciantes locais, mas apenas nas zonas de maior concentração de emigrantes portugueses, tendo ainda sido constatado que é praticamente inexistente a exploração do canal *online*, o que reforça a lacuna atual.

Na análise da empresa e-Commerce Sonae MC é perceptível o total enquadramento deste projeto na sua visão estratégica, sendo que os valores e princípios envolvidos na exploração do mercado em questão se encaixam perfeitamente no plano que a marca possui de promover os produtos nacionais e de afirmação como marca de confiança de todos os portugueses. Além da oportunidade de negócio, destaca-se a possibilidade de valorização interna da marca, constituindo este projeto uma clara diferenciação face aos restantes concorrentes do retalho alimentar nacional, o que aporta valor às vendas internas, principalmente num momento em que o fenómeno da emigração tem afetado a sociedade portuguesa de modo transversal.

A reflexão elaborada na estruturação do modelo de negócio permitiu que se descobrissem outras potencialidades, sendo de destacar as variantes alternativas que possibilitam que um emigrante português possa oferecer um determinado artigo ou cabaz de artigos a um amigo ou familiar que se encontre em Portugal, e vice-versa. Foi ainda explorado o canal empresarial (B2B), que possui uma vasta rede de lojas espalhadas pelo mundo, podendo ser um canal de vendas muito positivo relativamente à gama não-alimentar e cabazes.

### 5.2 Perspetivas de trabalho futuro

Toda a investigação realizada para este trabalho revelou uma oportunidade sólida que deve ser rentabilizada através do novo canal de vendas *online* de produtos de origem nacional dirigido ao *mercado da saudade*, tendo o caminho percorrido levado à descoberta de outros cenários de grande potencial que não foram considerados por serem caminhos paralelos ao que foi formulado mas que merecem uma atenção no futuro.

Foram detetadas duas oportunidades que apresentam semelhanças ao modelo principal discutido, sendo que uma delas regista uma mudança no público-alvo a que se dirige e a outra diferencia-se por adotar outro canal de vendas, com ambas a manter o foco na venda de produtos portugueses no exterior.

### Canais de venda online para estrangeiros

A primeira abordagem sugerida foi já abordada num dos pontos deste trabalho, nomeadamente na caracterização das fases do projeto, onde na segunda e terceira fase é proposta a venda de produtos portugueses para o público estrangeiro, estando aqui incluídos os luso-descendentes portugueses mais distanciados das suas origens.

O potencial de exploração deste mercado é realçado pela crescente popularidade dos produtos portugueses no estrangeiro, sendo frequente a referência ao sabor único da gastronomia portuguesa e à qualidade de produtos e materiais como as conservas e a cortiça.

Aproveitando a gama alimentar e não-alimentar já criada na primeira fase e a experiência adquirida gradualmente no capítulo da exportação, propõe-se que as duas gamas sejam vendidas inicialmente através do canal denominado *marketplace*, tal como está esquematizado na figura 12. A aposta no público-alvo estrangeiro deve evoluir para a criação de uma nova página *web* (figura 13), com conteúdos em língua inglesa e em mais duas línguas faladas nos principais países de destino da comunidade luso-descendente, francês e alemão.

### Estratégia complementar com outras insígnias do grupo

Uma segunda abordagem que importa mencionar está relacionada com um dos tipos de concorrência indireta que foi identificado na análise concorrencial realizada, mais concretamente a rede de comércio local português no exterior, que se assume como um elemento de forte ligação com as comunidades portuguesas. O potencial económico desta vasta rede de supermercados, cafés, restaurantes e agências de viagens, sendo a maioria destes serviços suportada por um leque de empresas grossistas portuguesas, constitui uma oportunidade que pode ser explorada por outras insígnias do grupo Sonae.

Para compreender um pouco melhor as possibilidades de concorrer nestes mercados, investigou-se a cadeia logística que envolve o comércio local português, desde que um produto de uma determinada marca sai de uma fábrica até ao momento em que chega a um cliente final, averiguando quais as entidades envolvidas em todo o processo.

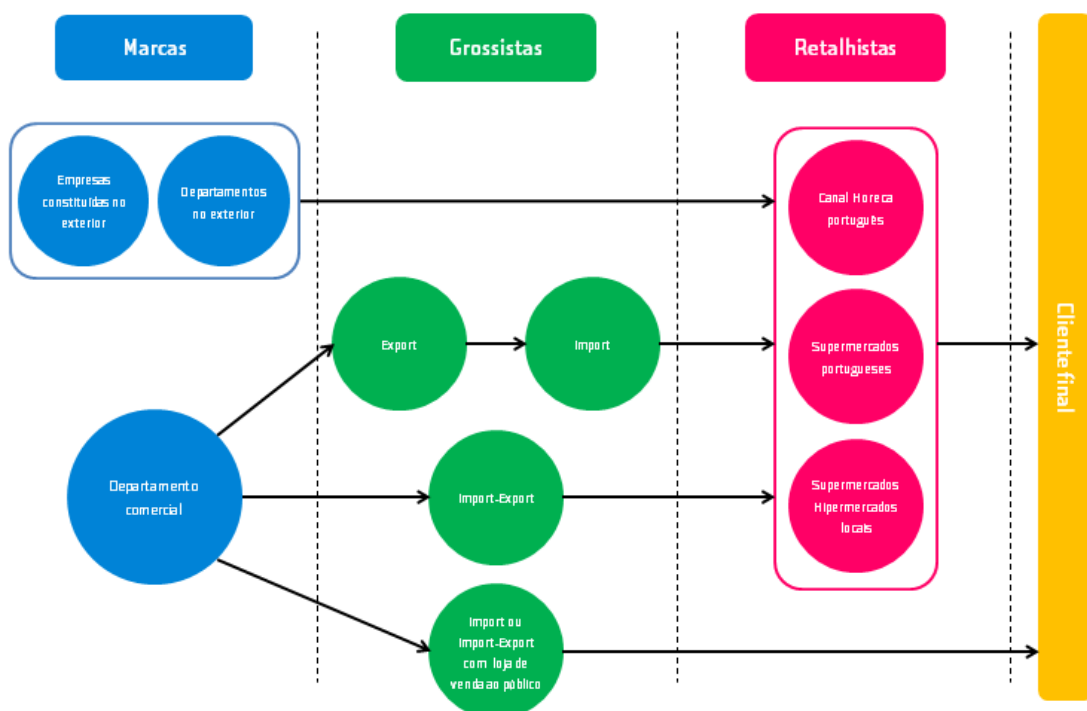


Figura 20 - Cadeia logística envolvida no comércio local português

No esquema apresentado na figura 20 é perceptível o funcionamento do processo logístico e as várias ligações existentes entre os intervenientes para colocar um produto disponível para compra nas comunidades portuguesas. Neste sistema entram as marcas que têm os seus produtos associados ao *mercado da saudade*, as empresas grossistas que tratam da exportação e/ou importação dos produtos através de armazéns próprios e por fim os retalhistas, que realizam as vendas.

As marcas assentam a sua atividade externa recorrendo à fixação de empresas ou departamentos no exterior, situação que se verifica em mercados que tenham algum peso nas vendas destas, negociando diretamente com os retalhistas e tratando da colocação do produto nas suas instalações comerciais. A estratégia frequentemente utilizada é a aposta num departamento comercial que articule com os grossistas a colocação dos seus produtos no estrangeiro.

O mercado grossista assume-se como um pilar importante na cadeia logística, sendo muito utilizado pelas marcas e pelos retalhistas, uma vez que apresenta inúmeras vantagens logísticas, comerciais e financeiras para estes intervenientes. Este mercado possui empresas com diferentes características, oferecendo serviços de exportação, importação ou uma solução integrada de exportação e importação, destacando-se ainda a existência de empresas grossistas que apresentam ainda o serviço de retalhista, com loja de venda ao público.

Os retalhistas situam-se junto dos focos de maior concentração de emigrantes, adquirindo os produtos do seu portefólio através de uma negociação com as marcas ou com os grossistas. O setor retalhista é composto pelo canal *horeca* (hotéis, restaurantes e cafés) e supermercados portugueses e pelos supermercados e hipermercados locais.

A obtenção da estrutura da cadeia logística do comércio local português fez ressaltar as várias oportunidades que poderiam ser exploradas por outras insígnias do grupo Sonae.

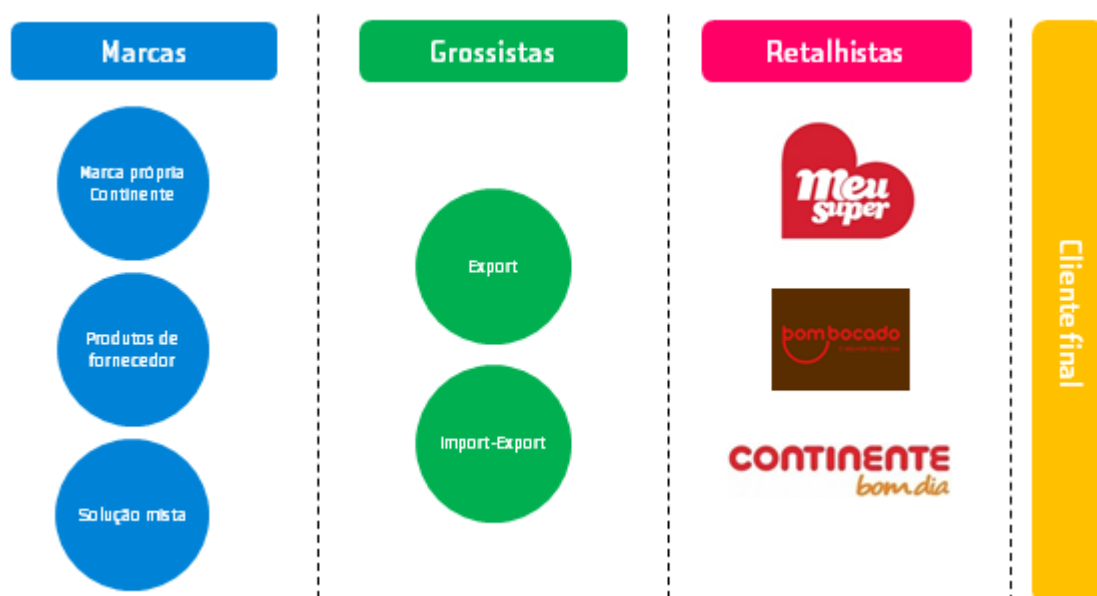


Figura 21 - Esquema de entrada no mercado de outras insígnias do grupo Sonae

Tal como se pode constatar na figura 21, a entrada no mercado pode ocorrer logo a montante, na secção das marcas, sendo de evidenciar o potencial de comercialização da vasta linha de produtos de marca própria do Continente. A atuação nesta área pode incidir na comercialização dos produtos de marca própria, mas também nos próprios produtos de fornecedor, ou então numa solução mista que envolva as duas gamas de produtos.

O mercado grossista pode igualmente constituir uma boa oportunidade para a Sonae MC, assumindo o papel de exportador ou, num cenário mais completo, de importador e exportador. A empresa possui já um departamento de vendas por grosso (*wholesale*) de produtos alimentares que vem crescendo significativamente, com exemplos de sucesso na exportação para países tão distintos como São Tomé e Príncipe, Cabo Verde ou Tailândia.

Finalmente, a análise do setor retalhista levou à deteção de três canais que podem ser explorados por outras tantas insígnias do grupo:

- Lojas de conveniência Meu *Super*, que aparentam ser uma excelente opção para o *mercado da saudade*, permitindo a um emigrante que seja proprietário de um supermercado ou que pretenda abrir um possa entrar num modelo de negócio de franquia e beneficie de todas as vantagens logísticas, comerciais e de projeção de marca de ter um conceito associado a uma marca de grande notoriedade como o Continente;
- Cadeia de cafetarias e restauração Bom Bocado, concorrendo parcialmente com o canal *horeca* na área dos cafés e restaurantes;
- Supermercados Continente Bom Dia, que implicariam um investimento significativo por parte da empresa, mas seria um conceito que poderia vingar junto das zonas de maior concentração de emigrantes portugueses.

## Referências

- Kalakota, Ravi e Andrew Whinston. 1996. *Frontiers of Electronic Commerce*. Redwood City: Pearson.
- Kestenbaum, Martin e Ronald Straight. 1996. *Paperless Grants Via the Internet*. Public Administration Review.
- Donnelly, James, James Gibson e John Ivancevich. 2000. *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. 10ªed. Lisboa: McGraw-Hill.
- Porter, Michael. 1989. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2ªed. Rio de Janeiro: Campus.
- Collis, David e Cynthia Montgomery. 2005. *Corporate strategy: a resource-based approach*. 2ªed. Boston: McGraw-Hill.
- Bartol, Kathrin e David Martin. 1998. *Management*. 3ªed. Boston: McGraw-Hill.
- Teixeira, Sebastião. 2005. *Gestão das Organizações*. 2ªed. Lisboa: McGraw-Hill.
- Grant, Robert. 2002. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. 4ªed. Malden: Blackwell Publishers.
- Bennis, Warren e Burt Nanus. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Change*. Nova Iorque: Harper and Row.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing management*. Millennium edition. Upper Saddle River: Prentice Hall International.
- Drucker, Peter. 1973. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 64-65. Nova Iorque: Harper & Row.
- Bennett, Peter. 1995. *Dictionary of Marketing Terms*. 2ªed. Chicago: American Marketing Association.
- Borden, Neil. Junho de 1994. *The Concept of the Marketing Mix*, 4. Journal of Advertising Research.
- McCarthy, Jerome. 1996. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 12ªed. Homewood: Irwin.
- Lauterborn, Robert. 1990. *New Marketing Litany: 4P's Passe; C-words Take Over*. Advertising Age.
- Público. 2005. "Os 20 dias loucos do Natal de 1985". Acedido a 27 de Novembro de 2013. <http://www.publico.pt/destaque/jornal/os-20-dias-loucos-do-natal-de-1985-53283>.
- Pordata (Base de dados Portugal contemporâneo). 2013. "Taxa bruta de natalidade em Portugal". Acedido a 29 de Novembro de 2013. <http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>.
- Sol. 2013. "Ordem certificou 2.221 arquitetos para trabalhar no estrangeiro na última década". Acedido a 2 de Dezembro de 2013. [http://sol.sapo.pt/inicio/Sociedade/Interior.aspx?content\\_id=87975](http://sol.sapo.pt/inicio/Sociedade/Interior.aspx?content_id=87975).



Ordem dos Enfermeiros. 2013. “Emigração de Enfermeiros”. Acedido a 20 de Dezembro de 2013.

<http://www.ordemenfermeiros.pt/sites/centro/informacao/JornalCRC/jcrc36/files/assets/basic-html/page5.html>.

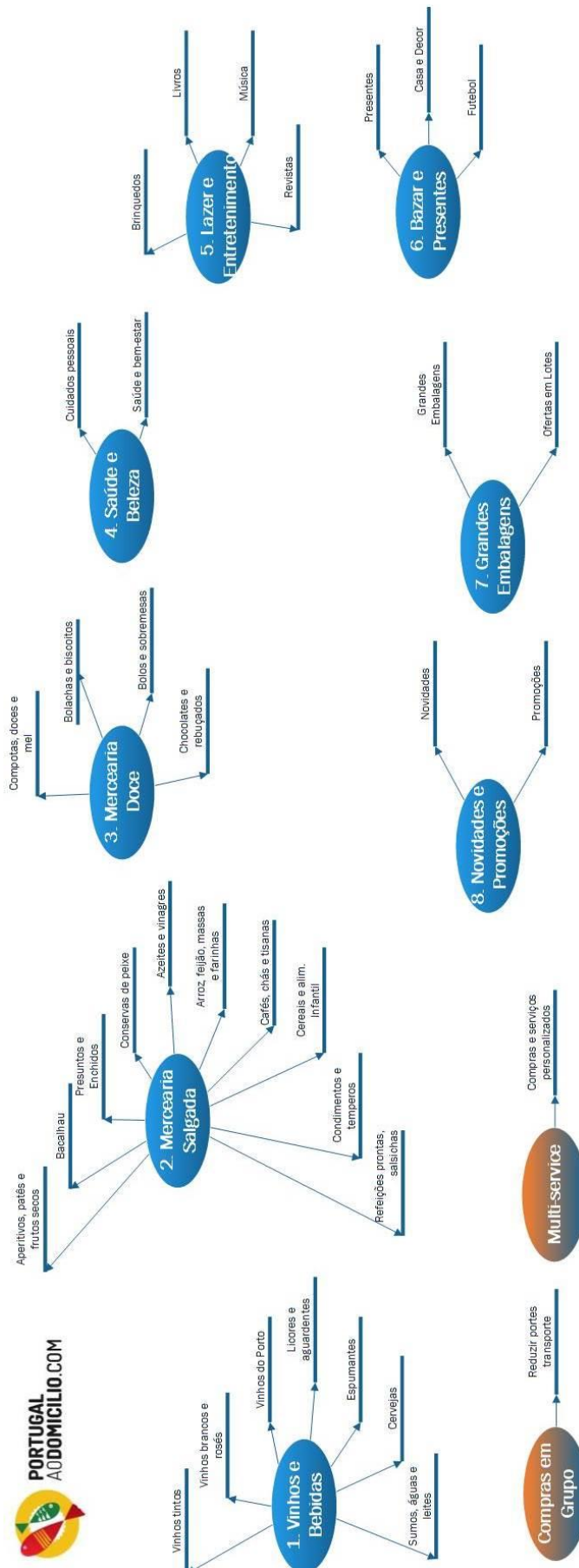
Pordata. 2013. “Taxa de desemprego: total e por grupo etário (%) - Portugal”. Acedido a 3 de Dezembro de 2013.

[http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+grupo+etario+\(percentagem\)-553](http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+grupo+etario+(percentagem)-553).

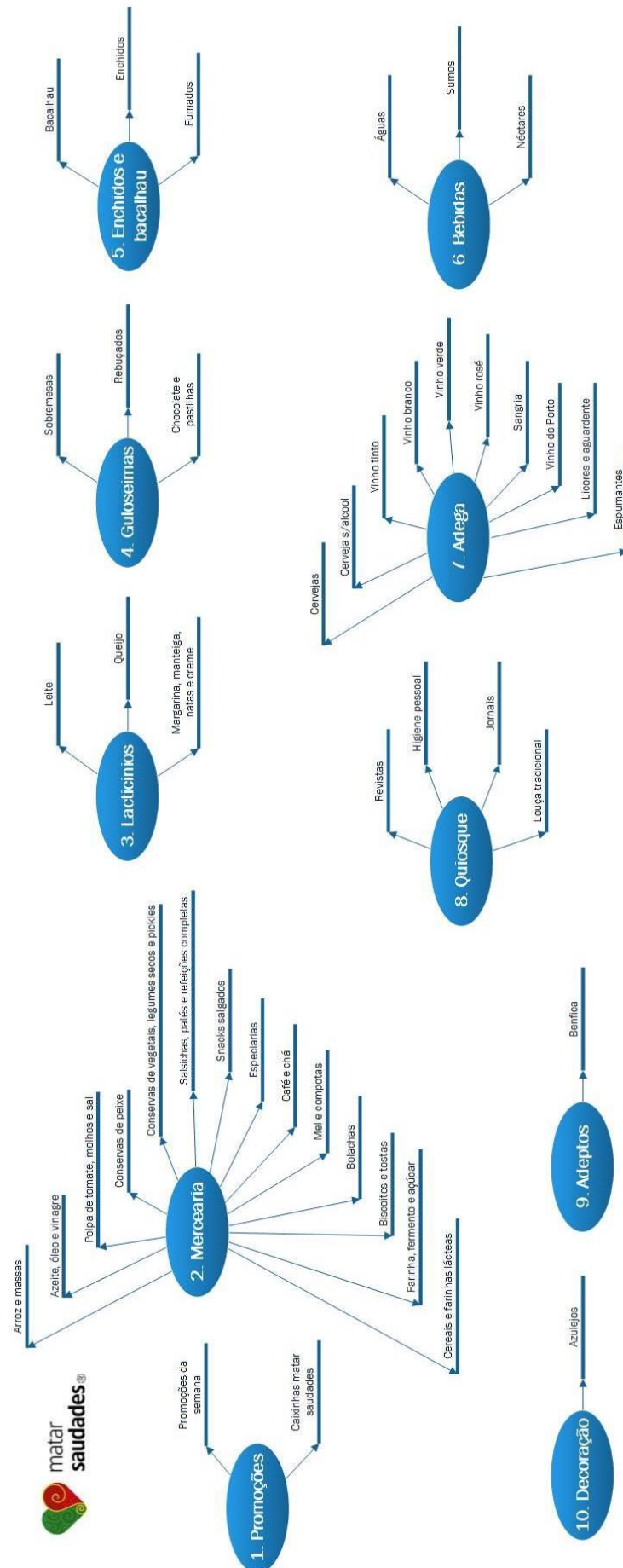
UE (União Europeia). 2013. “Número de estudantes Erasmus ultrapassa os 3 milhões”.

Acedido a 3 de Dezembro de 2013. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-657\\_pt.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-657_pt.htm).

## ANEXO A: Secções e gama disponibilizada pelo *Portugal ao Domicílio*



## ANEXO B: Secções e gama disponibilizada pelo *Matar Saudades*



## ANEXO C: Comparação de preços entre o Continente, o *Portugal ao Domicílio* e o *Matar Saudades*

	Continente	Portugal ao Domicílio	Matar Saudades
Arroz agulha extra longo Caçarola (1kg)	1,04 €	1,65 €	2,00 €
Esparguete Milaneza (500gr)	0,69 €	0,80 €	1,15 €
Feijão Branco Fidalgo Caçarola (500gr)	1,69 €	1,79 €	1,70 €
Salsichas Nobre 10 unidades (250gr)	1,29 €	1,28 €	1,55 €
Feijoada à Transmontana Nobre (500gr)	1,79 €	2,40 €	2,50 €
Chouriço Porco Preto Miguel&Miguel (200gr)	2,69 €	3,80 €	4,00 €
Linguiça Primor (150gr)	1,99 €	1,99 €	2,25 €
Bacalhau Corrente Noruega (850gr)	5,29 €	5,90 €	7,50 €
Azeite Virgem Extra Gallo Clássico (750ml)	3,69 €	4,19 €	4,50 €
Vinagre Gallo Vinho Tinto (250ml)	0,92 €	1,29 €	1,50 €
Molho Francesinha Dom Duarte (480ml)	2,98 €	3,50 €	3,75 €
Marmelada Ferbar (800gr)	3,14 €	3,40 €	3,65 €
Doce de morango Casa de Mateus (345gr)	2,29 €	2,89 €	3,05 €
Mel Ferbar (500gr)	4,89 €	5,40 €	4,60 €
Bolacha Maria Triunfo (180gr)	0,89 €	0,95 €	1,00 €
Bolachas Belgas tipo caseiro (220gr)	1,94 €	2,29 €	2,10 €
Cereais Estrelitas Nestlé (300gr)	1,99 €	2,60 €	2,54 €
Farinha Láctea Cerelac (500gr)	3,45 €	3,99 €	3,90 €
Nestum mel (300gr)	1,49 €	1,55 €	1,65 €
Leite de Creme Royal (92gr)	0,79 €	0,95 €	1,00 €
Aletria Milanez Capelline (500gr)	0,99 €	1,20 €	1,35 €
Café Solúvel Delta (100gr)	2,71 €	3,49 €	4,00 €
Café Moagem Normal Clássico Sical (250gr)	2,49 €	2,99 €	2,85 €
Leite Mimosa Meio Gordo (1lt)	0,62 €	1,00 €	1,80 €
Néctar Pêssego Clássico Compal (1lt)	0,99 €	1,90 €	2,50 €
Super Bock Mini emb. 10 x 20 cl	5,59 €	5,90 €	9,00 €
Casal Garcia Branco Verde (75cl)	3,39 €	4,75 €	4,90 €
Eugénio de Almeida Tinto (75cl)	4,48 €	6,80 €	6,25 €
Espumante Murganheira Bruto (75cl)	8,69 €	13,90 €	12,00 €
Licor Beirão (70cl)	9,89 €	11,50 €	12,00 €
Moscatel Favaio (75cl)	4,89 €	6,90 €	7,00 €
Sabonete Luxo Clássico Ach Brito (350gr)	3,49 €	3,90 €	5,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>89,66 €</b>	<b>116,84 €</b>	<b>119,54 €</b>



## ANEXO E: Taxas, tempos de entrega e empresa transportadora utilizada pelo *Matar Saudades*



	Portugal (Continental)	Grátis (encomendas superiores a 20€)	2 dias úteis	DHL, CTT ou outra
	Espanha (Continental)	10€	Em média, uma semana	DHL, CTT ou outra
	EU (excepto Chipre e Malta)	20€	Em média, uma semana	DHL, CTT ou outra

## ANEXO F: Variação do preço dos concorrentes locais comparativamente com o Continente

	Lyon (Mondexport)	Continente	
Leite Agros (1lt)	0,89 €	0,62 €	
Frisumo Ananás (1,5lt)	1,19 €	1,19 €	
Sumol Laranja (1,5lt)	1,45 €	1,29 €	
Compal Néctar Pêra (1lt)	1,69 €	0,99 €	
Compal Fresch Maça (1lt)	1,69 €	1,29 €	
Leite Achocolatado Agros (4x200ml)	1,75 €	1,16 €	
Frize Groselha (4x25cl)	2,25 €	2,29 €	
Vinho tinto Porca da Murça (75cl)	2,89 €	2,99 €	
Vinho Gazela (75cl)	3,29 €	3,29 €	
Vinho Casal Garcia (75cl)	3,50 €	3,49 €	
Vinho Rosé Mateus (75cl)	3,90 €	3,29 €	
Achocolatado Ucal (6x250ml)	4,15 €	3,69 €	
Espumante Bruto Fita Azul (75cl)	5,45 €	4,99 €	
Vinho do Porto Ruby Calem (75cl)	7,55 €	5,49 €	
Moscatel Favaio (75cl)	7,40 €	4,65 €	
Licor Beirão (70cl)	11,99 €	9,89 €	
Queijo Limiano (1kg)	11,50 €	6,99 €	
Francesinha Cozinha Pronta (400g)	4,95 €	4,78 €	
Tulicreme Chocolate (200g)	1,30 €	1,89 €	
Crema para barrar Planta (250g)	1,39 €	1,24 €	
Arroz agulha Salúdes (1kg)	1,89 €	0,99 €	
Molho Leitão Dom Duarte (250ml)	1,95 €	1,79 €	
Cevada Pensal (200g)	2,75 €	2,12 €	
Café Delta moído (250g)	2,85 €	2,49 €	
Mel Ferbar (500g)	5,26 €	4,89 €	
Azeite Gallo (75cl)	4,80 €	3,29 €	
Super Bock Mini (24x250ml)	14,50 €	12,99 €	
<b>TOTAL</b>	<b>114,17 €</b>	<b>94,06 €</b>	<b>21,4%</b>

	Paris (Le Coeur du Portugal)	Continente	
Super Bock Mini (24x250ml)	13,99 €	12,99 €	
Sumol Laranja (1,5lt)	1,50 €	1,29 €	
Cerelac (500g)	4,99 €	3,36 €	
Licor Beirão (70cl)	14,99 €	9,89 €	
Nestum mel (300g)	3,99 €	1,45 €	
Compal Néctar Pêssego (1lt)	1,99 €	0,99 €	
Arroz agulha Cigala (1kg)	1,99 €	1,15 €	
Óleo Fula (1lt)	1,99 €	2,19 €	
Aletria Milaneza (500g)	1,20 €	0,99 €	
Vinho rosé Mateus (75cl)	3,99 €	3,29 €	
<b>TOTAL</b>	<b>50,62 €</b>	<b>37,59 €</b>	<b>34,7%</b>



	Bordéus-Toulouse (Tradition Portugal)	Continente	
Sugus Morango (45g)	1,50 €	0,99 €	
Crema Vegetal para barrar Planta (250g)	2,50 €	1,24 €	
Croissant Recheio Chocolate Chipicao (80g)	1,95 €	0,89 €	
Leite achocolatado Gresso (200ml)	0,75 €	0,35 €	
Bolachas Chocolate Leite Filipinos (135g)	1,95 €	1,45 €	
Nestum Chocolate (300g)	3,50 €	1,84 €	
Tulicrema Chocolate (200g)	2,50 €	1,89 €	
Azeite Gallo (75cl)	4,40 €	3,29 €	
Aletria Milaneza (500g)	1,50 €	0,99 €	
Café em grão Delta (1kg)	14,30 €	9,96 €	
Café torrado moido Delta (250g)	3,95 €	2,49 €	
Arroz Carolino Pato Real (1kg)	1,85 €	1,07 €	
Massa Milaneza Meada (500g)	1,50 €	0,99 €	
Arroz Agulha Cigala (1kg)	1,95 €	1,15 €	
Cereais Nestum mel (300g)	3,50 €	1,45 €	
Óleo Fula (1lt)	2,90 €	2,19 €	
Queijo Castelões (1kg)	15,80 €	8,49 €	
Sumol Laranja (1,5lt)	1,85 €	1,29 €	
Rosé Casal Garcia (75cl)	4,90 €	3,49 €	
Vinho branco Gatão (75cl)	4,10 €	2,99 €	
Vinho Gazela (75cl)	4,10 €	3,29 €	
Vinho branco Casal Garcia (75cl)	4,98 €	3,49 €	
Brandy Macieira (75cl)	17,30 €	8,89 €	
<b>TOTAL</b>	<b>103,53 €</b>	<b>64,16 €</b>	<b>61,4%</b>

	Londres (Supermercado Portugal)	Continente	
Arroz agulha extra longo Cigala (1kg)	2,39 €	1,15 €	
Farinha de Trigo Nacional (1kg)	2,39 €	0,86 €	
Sombrinha de Natal Regina (15g)	1,20 €	0,59 €	
Sumol Ananás (6x33cl)	6,00 €	3,49 €	
Brandy Macieira (1lt)	26,46 €	8,89 €	
Porto Ferreira Ruby (75cl)	15,40 €	4,95 €	
Vinho Porto Calem Ruby (75cl)	15,40 €	5,49 €	
Brandy mel (70cl)	24,05 €	10,79 €	
Licor Beirão (70cl)	20,21 €	9,89 €	
Amendoa Amarga "Amarguinha" (70cl)	15,63 €	7,99 €	
Moscatel Favaio Douro (75cl)	15,63 €	4,65 €	
Maçarico Piri-piri (200g)	2,17 €	1,57 €	
Azeite VE Clássico Oliveira da Serra (750ml)	6,00 €	3,79 €	
Caramelos de leite Penha (100g)	1,32 €	0,79 €	
Mel Rosmaninho (500g)	6,32 €	3,79 €	
Pudim Baunilha Boca Doce (22g)	0,60 €	0,45 €	
Queijo Ovelha Cerrado do Vale (600g)	18,04 €	9,58 €	
Queijo Curado Castelões (600g)	10,82 €	5,09 €	
Atum vegetal Bom Petisco (120g)	1,68 €	1,49 €	
Óleo Fula (1lt)	3,00 €	2,19 €	
Azeite VE Clássico Gallo (750ml)	6,38 €	3,69 €	
Batatas Fritas Palha Tipo Caseiro (250g)	2,65 €	1,64 €	
Bola água e sal Vieira de Castro (125g)	0,79 €	0,68 €	
Feijoadã à transmontana Nobre (500g)	2,17 €	1,79 €	
Leite chocolate UCAL (6x250ml)	7,21 €	3,69 €	
Leite Meio Gordo Mimosa (1lt)	1,31 €	0,62 €	
Feijão branco cozido Compal (410g)	1,19 €	0,84 €	
Farinha Láctea Cerelac (500g)	5,04 €	3,36 €	
Néctar Clássico Pessego Compal (1lt)	2,39 €	0,99 €	
Refrigerante c/ Gás Laranja Sumol (1,5lt)	2,64 €	1,29 €	
<b>TOTAL</b>	<b>226,48 €</b>	<b>106,07 €</b>	<b>113,5%</b>